



## **Tekniikka**

Palopäällystön koulutus

## **OPINNÄYTETYÖ**

**ORGANISAATIOMUUTOKSEN JOHTAMINEN  
HELSINGIN KAUPUNGIN PELASTUSLAITOKSELLA**

Juhana Hulmi

20.5.2014 lare

<b>SAVONIA–AMMATTIKORKEAKOULU - TEKNIikka, KUOPIO</b>		
Koulutusohjelma		
Palopäällystön koulutusohjelma		
Tekijä		
Juhana Hulmi		
Työn nimi		
Organisaatiomuutoksen johtaminen Helsingin kaupungin pelastuslaitoksella		
Työn laji	Päiväys	Sivumäärä
Opinnäytetyö	5.5.2014	74 + 28
Työn valvoja	Yrityksen yhdyshenkilö	
yliopettaja Mari Lyyra	Hallintopäällikkö Henri Nordenswan	
Yritys		
Helsingin kaupungin pelastuslaitos		
Tiivistelmä		
<p>Tämän opinnäytetyön aiheena oli tutkia organisaatiomuutoksen johtamista Helsingin kaupungin pelastuslaitoksella. Nykyisin puhutaan jatkuvasta muutoksesta. Monesti mainitaan, että pysyvää on vain jatkuva muutos. Suomessa julkinen sektori on viime vuosina ollut monien syiden takia tehostamistarpeiden kohteena. Työelämän kehittäminen on tärkeä osa myös kunnallisen sektorin toiminnan johtamista. Hallinnollinen joustavuus organisaatiossa lisää todennäköisesti palveluiden hyvää tuottamista.</p> <p>Opinnäytetyön tarkoituksena on antaa organisaation johdolle tutkittua tietoa muutosjohtamisen tilasta ja sen kehittämistarpeista. Lisäksi työ antoi mahdollisuuden tutkimusjoukkoon kuuluville tuoda anonymisti esiin näkemyksiään muutoksen johtamisesta. Työssä muutosjohtamista tutkittiin muutosviestinnän, henkilöstön osallistamisen ja tutkimusjoukon tunneprosessin kautta, joiden tulosten perusteella määriteltiin kehittämiskohteita. Opinnäytetyö perustui kvalitatiivisen tutkimusmenetelmään, jossa käytettiin määrällisen tutkimuksen elementtejä.</p> <p>Tutkimuksen mukaan johtamistoimet organisaatiomuutoksessa tarvitsevat erilaisia kehittämistoimia. Erityisesti dialoginen muutosviestintä ja aito henkilöstön osallistaminen, jossa vapaasti voidaan ideoida, ovat tärkeitä elementtejä muutoksen johtamisessa. Lisäksi henkilöstön näkemyksiä tulee myös toteuttaa käytännössä. Työpajatyöskentelyssä tulee pohtia, ovatko avoimet tilaisuudet paras tapa toteuttaa muutosjohtamisen yhtä tärkeintä elementtiä, työryhmyöskentelyä.</p>		
Avainsanat		
Organisaatiomuutos, muutosjohtaminen, muutosviestintä, osallistaminen		
Luottamuksellisuus		
julkinen		

<b>SAVONIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES</b>		
Degree Programme		
Fire Officer (Engineer)		
Author		
Juhana Hulmi		
Title of Project		
Organizational Change Management at Helsinki City Rescue Department		
Type of Project	Date	Pages
Final Project	5th May, 2014	74 + 28
Academic Supervisor	Company Supervisor	
Mrs. Mari Lyyra, Head Instructor	Mr Henri Nordenswan, Administrative Manager	
Company		
Helsinki City Rescue Department		
Abstract		
<p>Continuous change is one of the topics discussed nowadays and it is often mentioned that the only thing that is constant is change. In recent years in Finland there has been a tendency to enhance the functions of the public sector, and thus, the development of working life is an important part of management on the municipal sector also. Administrative flexibility in the organization probably increases good service production.</p> <p>The aim of this final project was to study the organizational change management at Helsinki City Rescue Department. The aim was also to provide research information for the management team of the organization as well as for the employees.</p> <p>A qualitative research method with quantitative elements was used. Change management was studied through factors such as change communication, employee inclusion and the emotional process of the research group. Also, the development needs of change management were determined. In addition, the study provided an opportunity for the employees in the research group to anonymously express their views on the management of change.</p> <p>The results suggest that the organizational change management at Helsinki City Rescue Department would have benefited more from different types of development measures than chosen. In particular, dialogic change communication, genuine employee inclusion giving the employees an opportunity to generate ideas freely as well as implementing the ideas of the employees in practice would have been important elements in the management of change. Moreover, the efficiency of the methods used to carry out the management of change should have been considered.</p>		
Keywords		
Organizational change, change management, change communication, inclusion		
Confidentiality		
public		

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	5
2	ORGANISAATIOMUUTOKSEN JOHTAMINEN.....	10
2.1	Muutosviestintä .....	12
2.2	Muutoksessa osallistaminen ja muutokseen sitoutuminen .....	16
2.3	Tunneprosessi muutoksessa .....	18
3	TUTKIMUSMENETELMÄ JA SEN TOTEUTTAMINEN .....	24
3.1	Tutkimusongelma ja työn rajausta .....	24
3.2	Tutkimusstrategia .....	25
3.3	Aineiston analyysi .....	27
3.4	Reliabiliteetti ja validiteetti .....	28
4	TUTKIMUSAINESTON ANALYYSI .....	32
4.1	Taustatiedot .....	32
4.2	Tunneprosessi tutkimusjoukossa .....	34
4.3	Muutosviestintä .....	44
4.4	Osallistaminen .....	52
5	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	58
5.1	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset muutosjohtamiseen .....	58
5.2	Pohdinta.....	66
5.3	Jatkotutkimusteemat .....	69
5.4	Tutkimuksen laatijan oppimisprosessi työn aikana .....	70
	LÄHTEET.....	72
	LIITTEET .....	75



## 1 JOHDANTO

Keväällä 2013 käynnistyi organisaatiomuutos Helsingin kaupungin pelastuslaitoksella. Alkuvuodesta 2013 käynnistyi myös opinnäytetyöprosessini, jossa lopulliseksi aiheeksi tarkentui elokuussa 2013 tutkimus organisaatiomuutoksen johtamisesta. Aiheen esitti minulle Helsingin kaupungin pelastuslaitoksen hallintopäällikkö Henri Nordenswan, joka toimi hallinnon osaston päällikkönä. Myöhemmin tilaajan tarkemmaksi yhteyshenkilöksi määrittyi varautumissuunnittelija Anne Koivisto.

Valitsin teeman, koska aihetta oli mielestäni tärkeä tutkia, jotta johtamisesta saadaan tarkempaa tutkittua tietoa. Tutkimus tuo perusteltua tietoa organisaatiomuutoksen johtamisesta, mikä tuo mahdollisuuden erilaisten korjaavien toimenpiteiden tekemiseen, mikäli tutkimuksen tulokset siihen viittaavat. Lisäksi aihetta oli mielestäni tärkeä tutkia, jotta tutkimusjoukkoon kuuluvat voivat tuoda näkemyksiään esiin, mikä osaltaan lisää hieman työhyvinvointia muutoksen keskellä.

Yhteiskunnat ja työelämä muuttuvat. Luukkalan (2011, 176) mukaan kaikki maallinen on muutoksessa, siksi muutos on väistämätöntä. Aikaisempi tapa ei välttämättä enää toimi uudessa tilanteessa. Muuttuva yhteiskunta aiheuttaa muutospaineita myös julkiselle sektorille. Myös Juuti & Virtasen (2009, 15) mukaan julkinen sektori muuttuu nopeasti ja elämme mullistavaa aikaa esimerkiksi kuntaliitosten suhteen.

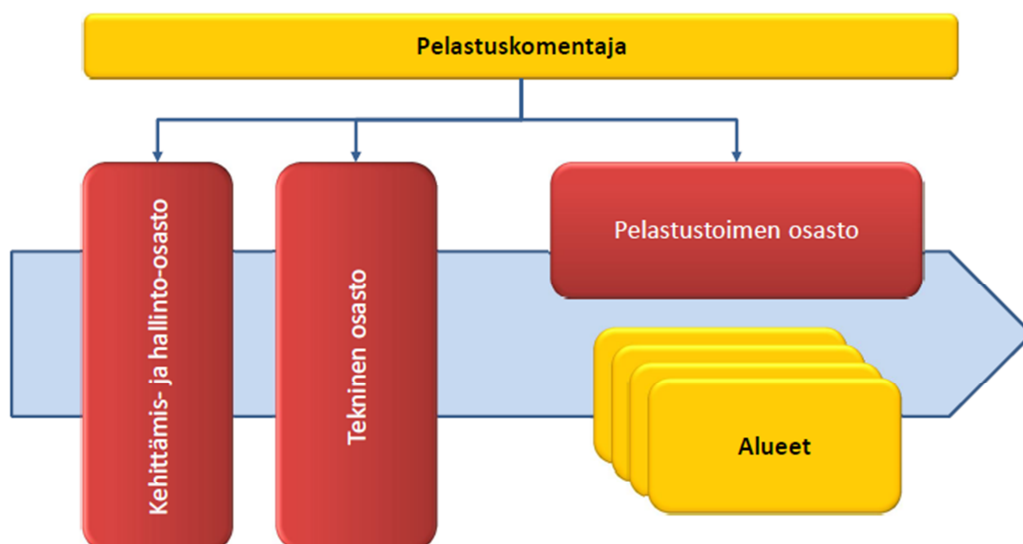
Työmarkkinoiden muutokset ja muuttuvat henkilöstön rakenteet vaikuttavat väistämättä kuntien työyhteisöjen johtamiseen. Työelämän kehittäminen on tärkeä osa kuntasektorin toiminnan johtamista, jossa yhdeksi haasteeksi tulee nousemaan osaavan työvoiman riittävyden turvaaminen ja ihmisten luovuuden sekä osaamisen hyödyntäminen. Kunnallisten toimijoiden monimutkaistuva toimintaympäristö vaikuttaa siihen, että organisaatiot muuttuvat nykyistä monimutkaisemmiksi. Julkiseen sektoriin kohdistuu vaatimuksia, jotka haastavat entiset suunnittelumallit. Tulevaisuudessa yksittäisten työntekijöiden ja asiantuntijoiden vastuu kasvaa, mutta he ovat entistä enemmän sidoksissa muihin. Tällöin toimintaa tukeväksi organisaatorakenteeksi muodostetaan usein prosessi- tai verkosto-organisaatio, jolle on tyypillistä matala hierarkia. Hallinnollinen jousi-

vuus ja työyhteisön voimavarojen kehittäminen ovat edistäneet hyvää palvelun tuottamista. (Pakarinen 2009, 131 - 132.)

Sydänmaanlakan (2009, 28) mukaan yhteiskuntamme toimintaympäristö on ollut viime vuosisadalla teollisessa yhteiskunnassa, jossa tyypillinen organisaatio oli hierarkkinen linjaorganisaatio. Nykyisin yhteiskunnan toimintakenttä on siirtymässä jo uudelta portaalta seuraavalle, tietoyhteiskunnasta kohti verkostoyhteiskuntaa. Ylhäältä alaspäin kuvattuna linjaorganisaation hierarkia on pääjohtaja, alemmat johtajat, osastopäälliköt, esimiehet ja työntekijät. Linjaorganisaation byrokraattinen tapa toimii, kun työ on yksinkertaista ja olosuhteet muuttuvat hitaasti. Muuttuvassa ympäristössä byrokratia on liian kankea ja hidas, jolloin tarvitaan joustavampia tapoja organisoida työskentely.

Toukokuun 29. päivänä vuonna 2013 Helsingin pelastuslaitoksen kehittämisseminaarin aiheena oli uuden organisaatorakenteen tiedotustilaisuus, joka oli ensimmäinen julkinen ja virallinen ensiviesti tulevasta muutoksesta. Organisaatiouudistuksen taustalla ja ideana oli toiminnan tehostaminen olemassa olevilla resursseilla (Weckstén 2013). Käytännössä tämä tarkoitti, ettei kyseessä ole taloudellisen kustannusrakenteen pienentäminen julkisessa organisaatiossa, vaan uudistuksen myötä työntuottavuuden kasvattaminen vanhoilla resursseilla.

Pelastuslaitoksen organisaatiomuutoksen tavoitteena on nostaa pelastustoimen tuottavuutta kohdentamalla lisää resursseja onnettomuuksien ehkäisytyöhön ja varautumiseen, tehostaa yhteistyötä ilman osasto- ja yksikkörajoja sekä mahdollistaa henkilöresurssien joustava käyttö kulloistenkin tarpeiden mukaisesti (Weckstén 2013). Käytännön tasolla tämä tarkoittaa osastorakenteen muuttamista ja uusien tehtäväkuvien muodostamista sekä henkilöiden valintoja näihin tehtäviin. Kuviossa 1 on esitelty uuden organisaation kaaviorakenne, joka jakautuu kolmeen osastoon. Lisäksi pelastustoimen osasto jakautuu vielä eri alueisiin Helsingin pelastustoimen alueen sisällä.



Kuvio 1. Uuden organisaation organisaatiokaavio (Weckstén 2013).

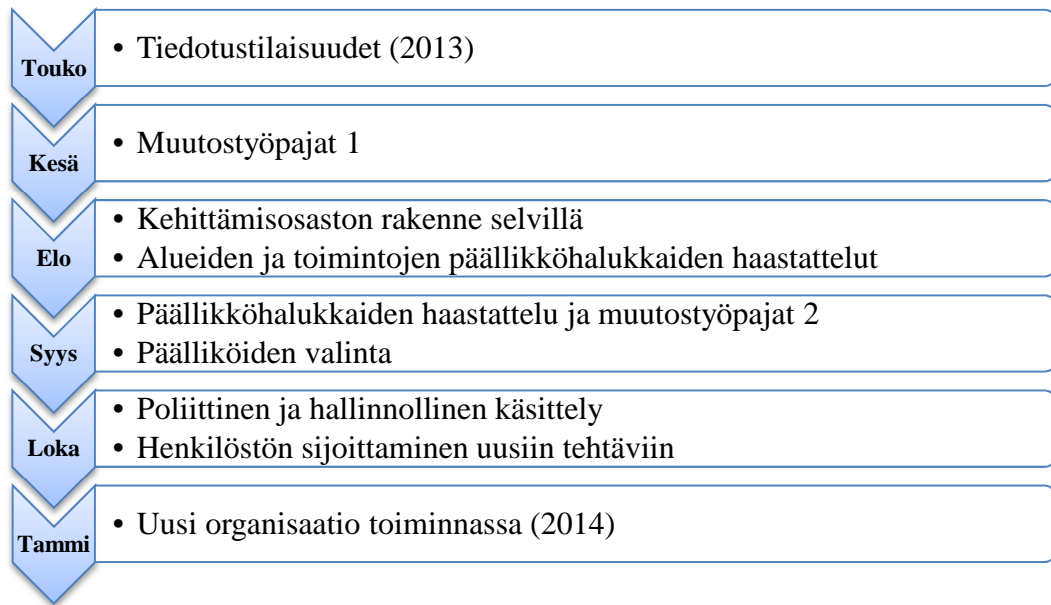
Myös hyvin menestyvä organisaatio saattaa ajautua liian staattiseen tilaan, jossa se on unohtanut jatkuvan kehittämisen merkityksen. Aiempi menestys saattaa sokaista organisaation palveluksessa olevat henkilöt. Lisäksi organisaation eri henkilöstöryhmät ovat saattaneet elää omissa ryhmissään, jossa ei ymmärretä toisten ryhmien toimintaa. Menestyvissä organisaatioissa yhdistyvät vahva muutoshalu ja yhtenäinen käsitys tulevaisuuden suunnasta. Jokaisen organisaation tulisi pyrkiä tilaan, jossa tapahtuu jatkuvaa kehitystä ja johon organisaation jäsenet vahvasti sitoutuvat. (Juuti & Virtanen 2009, 27.)

Wecksténin (2013) mukaan oleellista on, että henkilöstö voi toimia niin sanotusti yli osastorajojen. Kuvio 1 voimme havaita uuden organisaation olevan rakenteeltaan matriisiorganisaatio. Vanhasta organisaatorakenteesta yhdistetään riskienhallinnan osasto sekä operatiivinen osasto yhdeksi pelastustoimen osastoksi. Lisäksi vanhan organisaatorakenteen mukaista yksikköjakoa ei enää ole. Toimien tarkoituksena on Wecksténin mukaan hallinnollisten yksikönpäälliköiden vähentäminen ja toiminnan tarkoituksena on mahdollistaa tasapainoinen suunnittelu ja kehittäminen kaikilla pelastustoimen osa-alueilla. Täten toimenpiteitä ja resursseja voidaan helpommin priorisoida eri tarpeiden mukaan.

Nykyisten organisaatioiden haasteina on muuttaa globalisaation takia vanhat jäykät organisaatiomallit joustaviksi verkostomuotoisiksi organisaatioiksi, jotka täyttävät kestävä kehityksen vaatimukset (Stenvall & Virtanen 2007, 19). Vaikkeivät julkisen sektorin toimijat pääsääntöisesti joudu muuttamaan toimintatapojaan globalisaation vuoksi, on nykyinen taloudellinen tilanne monella julkisen sektorin toimijalla niin huono, että on ehdoton välttämättömyys tehostaa organisaatioiden toimintatapoja.

Pokin (2005, 1 - 3) mukaan yhteiskunnassa on tapahtunut muutos kohti epävarmuutta ja ennakoimattomuutta. Epävarmuus heijastuu niin julkiselle kuin yksityiselle sektorille. Perinteistä urakehitystä näkee yhä harvemmin työelämässä, lisäksi on yhä harvinaisempaa, että työntekijä selviytyy koko uransa kerran hankkimallaan koulutuksella. Pokki myös määrittelee, ettei julkisella sektorilla ole tulevaisuudessa paluuta vakauteen ja muuttumattomuuteen. Jatkuva menojen kasvu, tehottomuus sekä alhainen tuottavuus ovat johtaneet julkisen sektorin kriisiytymiseen. Menestyäkseen julkinen sektori joutuu etsimään uusia toimintatapoja ja -malleja. Organisaation menestystekijänä pidetään muun muassa sellaista rakennetta, jossa strategia ja ympäristö sekä muiden tekijöiden yhdistelmät sopivat yhteen.

Kaiken kaikkiaan organisaatiouudistuksen tarkoituksena on Wecksténin (2013) mukaan tuottaa ketterä organisaatio ilman osasto- ja yksikkörajoja sekä toiminnan tarpeiden jatkuvan määrittelyn. Ensimmäisessä virallisessa tiedotustilaisuudessa esiteltiin organisaatiomuutoksen suunniteltu aikataulu, jonka oleellisena lähtökohtana oli uuden organisaation toiminta heti seuraavan vuoden alusta. Kuviossa 2 on esitetty suunniteltu organisaatiomuutoksen aikataulu, joka esiteltiin ensimmäisessä tiedotustilaisuudessa toukokuun lopussa.



Kuvio 2. Organisaatiomuutoksen aikataulu (Weckstén 2013).

Tässä opinnäytetyössä muutuskäsitteen lähtökohtana on kuntaorganisaation muutos. Tällä tarkoitetaan kuntaorganisaation sisällä toteutettua rakenteellista yhdistymistä ja sen seurauksena uudistettuja toimintatapoja. Muutos lähtökohtaisesti kohdistuu koko organisaation toimintaan, mutta oleellisena uudistamistarpeena on keskijohdon sekä asiantuntijatasen rakenne ja toimenkuvat. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten Helsingin kaupungin pelastuslaitoksen organisaatiomuutosta johdettiin muutosviestintän ja henkilöstön osallistamisen näkökulmista. Lisäksi määritellään tutkimusjoukon eri tunnetiloja organisaatiomuutoksen eri vaiheissa.

Opinnäytetyöraportin luvussa 2 määritellään ja kuvataan muutosjohtamiskirjallisuuden avulla työn teoreettista viitekehystä tutkimuksen ongelman ja sen näkökulmien kautta. Keskeisinä seikkoina ovat muutosviestintä, muutoksessa osallistaminen ja henkilöstön tunneprosessi muutoksessa. Työn 3. luvussa on kuvattuna tutkimuksen taustat ja lähtökohdat sekä 4. luvussa tutkimuksen tulokset. 5. luvussa on tutkimustulosten arviot sekä johtopäätökset ja koko opinnäytetyöhön liittyvä pohdinta. Pohdintaosiossa kuvailen muun muassa organisaation näkemykseni mukaisia kehittämistarpeita niin muutosjohtamisen kuin uuden organisaation toiminnan kannalta. Tutkimukseen liittyvät kyselylomakkeet sekä niiden monivalintakysymysten vastausjakaumat ovat liitteinä työn lopussa.

## 2 ORGANISAATIOMUUTOKSEN JOHTAMINEN

Sydänmaanlakan (2001, 66 - 68) mukaan muutos uuteen on oppimista, kehittymistä ja kasvua. Muutoksen hallinta ei ole helppoa, ja jotta voi hallita sekä ohjata muutosta, organisaation tulisi olla oppiva organisaatio. Monesti pyritään välttämään kaikkia isoimpia muutoksia ja usein toivotunkin muutoksen toteuttaminen on vaikeaa ja vaatii paljon energiaa. Tämän ymmärtää, kun asiaa verrataan esimerkiksi uuden asian oppimiseen, kuten uuden taidon opettelu tai erilaisten tottumusten muuttaminen. Organisaatiomuutokset eivät aina ole helppoja, ja niissä oleellista on pyrkiä luomaan organisaatioon muutosvalmiutta sekä muutosjohtamisella hallita ja ohjata muutosta.

On erilaisia organisaatiomuutoksia, ne voivat olla suuria tai pieniä sekä nopeita ja hitaita. Muutos voi kohdistua esimerkiksi rakenteisiin tai muuhun uudistamiseen. Julkisella sektorilla on erilaisia organisaatiokehityksen tapahtumia ollut liikelaitosuudistuksissa, alueellistamisessa tai keskushallintorakenteen uudelleen organisoinnissa. (Juuti & Virtanen, 2009, 16 - 19.) Vakkalan (2012, 53) mukaan organisaatiomuutokset ovat keinoja kehittää toimintaa ja luoda tulevaisuuteen menestymisen mahdollisuuksia. Päätösten tekeminen voi olla selkeää, mutta vasta muutoksen toteutus ratkaisee onnistumisen.

Muutos tarkoittaa sekä uhkaa että mahdollisuutta. Ihmisillä on hyvin ristiriitaisia odotuksia muutoksesta. Toisaalta se voi tuoda hyvää, toisaalta ei ehkä pidetä muutoksen tuloksista. Muutoksen prosessia ei kuitenkaan voi pysäyttää. Takaisin lähtöruutuun ei voi palata. Organisaatiomuutoksen toteutuksessa on neljä oleellista seikkaa: 1. avoin viestintä ja vuorovaikutus 2. aktiivinen osallistuminen 3. muutoksen suunniteltu prosessimainen toteutus ja 4. ihmisten kyky ymmärtää ja sitoutua muutoshankkeeseen. Mikäli muutoksen tarkoituksena on tarve muuttaa organisaation toimintatapoja ja rakenteita, muutoksen keinona käytetään osallistuvaa suunnittelua. Tärkeää on viestinnän uskottavuus. Kun tarvitaan muutosta sekä koko organisaation strategiassa että toimintatavoissa, vaaditaan raju transformaatio. Ihmisten muutosvalmiudet ovat tällaisessa tilanteessa ratkaisevia. Oleellisia ja tärkeitä asioita ovat johdon viestintä, muutosten perustelu ja selkeiden päätösten teko. (Valpola 2004, 9, 27, 41.)

Juuti & Virtanen (2009, 14 - 15, 73) määrittelevät organisaatioiden olevan hyvin erilaisia muutoshalukkuudeltaan, jossa työyhteisöt voidaan kategorisesti jakaa muutoksen eri tavalla subjektiivisesti kokeviin ryhmiin. On olemassa työpaikkoja, joissa pelätään muutoksia, koska ne merkitsevät tuntematonta. Muutos saattaa johtaa organisaatiokulttuuriin, jossa ei keskustella avoimesti tai monipuolisella dialogilla. Organisaation kulttuurinen identiteetti on huomattavasti voimakkaampi kuin sen erilaiset rakenteet. Organisaatiokulttuurin muutosalttiuden rakentamisessa tärkeää on kehittää vuorovaikutuskykyä organisaatioon.

Organisaatiossa tulee luoda muutostahto. Se on keskittymistä kriittisiin kysymyksiin ja ongelmiin. Muutostahto syntyy ihmisten suorasta vaikutuksesta toisiinsa eri organisaation tasoilla. Organisaation ollessa hyvässä muutosvalmiustilassa toiminta on tavoitetietoista. Muutostahdon luominen organisaatiossa ei perustu vain rationaaliseen ajatteluun perustuviin syihin, vaan oleellista asiassa on ihmisten sydämet tavoittava toiminta. Muutostahdon luomisessa yhdistyvät analyyttiset perustelut ja toimintatavat, jotka ovat kiehtovia ja omakohtaisesti merkitseviä. Yhdistelmästä syntyy päättäväisyys toimia ja onnistua. Muutostahdon luomisessa tulee viestinnän vedota sopivalla tavalla ihmisen kaikkiin aisteihin. Sen lisäksi, että ihmiselle kerrotaan muutostarpeesta, se tulee osoittaa ja näyttää, näin saadaan aistikokemus mahdollisimman vahvaksi. Henkilöstölle ja erityisesti muutoksen epäilijöille tulee luoda usko, että on kyse uudesta ja toimivasta. (Kotter 2009, 5 - 8, 34 - 36.) Ketään ei voida kuitenkaan pakottaa muuttumaan, vaan jokaisen tulee löytää muutosinto itsestään. Esimiehen tulee tarvittaessa auttaa alaistaan löytämään piilossa olevan muutosinto. Olennaista muutostahdon luomiselle on viestiä muutoksen myönteisyydestä ja sen tärkeydestä organisaatiolle. (Ponteva 2010, 18.)

Muutostarpeen hyväksyminen luo perustan koko prosessin käynnistymiselle. Muutostarpeella kerrotaan ja perustellaan, miksi tämä muutos on tarpeellinen tai jopa välttämätön. Kerrotaan mahdollisuudet ja lähtötilanteen faktat. Lähtötilanteessa tulee luoda yhteinen näkemys, joka kertoo, millä ratkaisulla haluttuun tulokseen päästään. Yhteinen näkemys tarvitaan, jotta suunnitelmat alkavat toteutua halutulla tavalla ja tarvittavilla tuloksilla. Kun organisaatio on elänyt pitkään stabiilissa tilassa, eivät ihmiset ole tottuneet kohtaamaan muutoksia. Tällöin organisaatiossa tarvitaan muutosvoimaa muutoksen toteutukseen. Osallistumisella voidaan lisätä muutosvoimaa ja halua toteuttaa asioita. Muutoksen ankkuroidentivaihe kestää muutoksen koon mukaan kuukausia, vuoden tai

useita vuosia. Toisinaan voi kestää kauan, ennen kuin uusi organisaatio on luonteva kokonaisuus. (Valpola 2004, 27 - 34.)

## 2.1 Muutosviestintä

Viestintä on organisaation ydintoimintaa, ja muutostilanteessa viestinnän rooli kasvaa entisestään. Jotta ymmärrys syntyy, tarvitaan vuorovaikutusta, dialogia ja kuuntelemista. Lisäksi tarvitaan yhdessä arviointia ja asioiden tulkintaa. Muutoksesta viestittäessä tavoitteena ja tarkoituksena on auttaa henkilöstöä ymmärtämään, mistä on kyse ja miksi kyseinen muutos on välttämätön, sekä mihin sillä tähdätään. Viestinnällä on suuri merkitys muutoksen tulkinnassa ja sen toteuttamisessa, mikä heijastuu luottamuksena ja motivaationa organisaatiota kohtaan. Kokonaisvaltainen muutos on mahdollinen vasta, kun sen tavoitteet ja uudet toimintatavat ovat riittävän yhtenäisesti ymmärrettyjä ja hyväksyttyjä. Oleellista on tiedostaa, ettei muutosviestintä ole vain yhdensuuntaista tiedottamista. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 16 - 17, 19 - 21.)

Valpolan (2004, 44, 62) mukaan viestinnällä tarkoitetaan sisäisen viestinnän keinoja ja esimiesten tukemista erilaisen aineiston ja valmennuksen avulla. Valpola näkee lähi-viestinnän olevan kaikkein tehokkainta ja luottamusta herättävää. Viestinnän tulee olla koko muutosprosessin ajan vahvasti mukana. Kun muutos on suuri, ja mitä suurempia pelkoja muutokseen liittyy, sitä tärkeämpää on tukea viestinnällä päämääriin pääsyä. Hiltunen (2012, 110) määrittelee muutosviestinnässä johdon roolin olevan ensisijainen. Johdolla on sellaista tietoa tai suunnitelmia, joilla voi olla merkittäviä vaikutuksia yksilöön.

Viestintäkanavat jakautuvat kolmeen luokkaan. Luokkia ovat vuorovaikutuksellinen suullinen viestintä, kirjallinen viestintä ja sähköinen viestintä. Suullisen tiedottamistilaisuusviestinnän etuna on tiedon välittämisen samanaikaisuus laajalle kuulijakunnalle sekä sen yhteyteen liitettävä keskustelu ja ajatusten vaihto. Kirjallisessa painetussa viestinnässä, kuten henkilöstölehdessä, viesti pystyy muutostilanteessa toimimaan lähinnä taustoittavana työkaluna. Sähköisessä viestinnässä organisaatiolla on käytössä esimerkiksi intranet-tietoverkko. Verkon vahvuutena voidaan pitää sen antamaa tietoa kaikille samanaikaisesti hierarkiasta riippumatta. Sen tärkeimmät funktiot ovat tiedon välittämi-



nen ja vastaanottaminen. Intranetistä ei kuitenkaan saa tulla tiedon kaatopaikka. (Juholin 1999, 139 - 142, 150 - 154.)

Viestintätyytyväisyydellä tarkoitetaan tyytyväisyyttä saatuun tietoon ja mahdollisuuksiin tulla kuulluksi. Tyytyväisyys on subjektiivinen kokemus, joka muodostuu henkilökohtaisista odotuksista. Viestintätyytyväisyys syntyy koko organisaatiota koskevasta johdon viestinnästä, oman osaston ja tiimin keskinäisestä vuorovaikutuksesta ja viestintäjärjestelmän toimivuudesta. (Juholin 1999, 70, 79 - 80.)

Viestinnän merkitys muutostilanteissa on niin suuri, ettei sitä voi olla korostamatta liikaa. Muutosviestinnällä organisaatiomuutosta voidaan joko vauhdittaa tai hidastaa. Erityisesti esimiesasemassa toimivilla henkilöillä on merkittävä rooli organisaation muutosviestinnän toteuttajina. Pahinta, mitä esimies voi muutostilanteessa tehdä, on olla viestimättä, sillä viestinnän laatu ja määrä ratkaisevat muutoksen johtamisen onnistumisen. Se, mitä tulkintoja henkilöstö tekee kuulemastaan, merkitsee. Myös tietämättömyyden tilassa tulee esimiehen olla avoin ja viestiä, ettei tiedä mitään. Esimiehen on viestittävä omalla esimerkillään muutoksesta ja sen toteuttamisesta (Juuti & Virtanen 2009, 104 - 105, 151.) Ponteva (2010, 7) määrittelee tärkeäksi, että organisaatioiden muutoksissa esimiesten tulee ymmärtää johdon luomat muutostarpeet ja viestiä ne selkeästi alaisille. Kotterin (1996, 91) mukaan erityisesti keskijohdolle ja esimiestasolle muutostarpeiden ja muutoksen välttämättömyyden viestiminen on äärimmäisen tärkeää. Keskijohto vastustaa organisaatorakenteen muuttumista usein siksi, että se ei pidä muutosta välttämättömänä tai ei pidä muutosvisiota järkevänä.

Muutostiedotuskulttuuri voidaan jakaa yksisuuntaiseen ja kaksisuuntaiseen toimintatapaan. Yksisuuntaisessa viestinnässä välitetään tietoa juuri sen verran kuin on pakko ja kyseessä on ylhäältä alaspäin kulkeva tiedottaminen. Tietoa välitetään päätöksentekoon liittyen, mutta jälkikäteen. Kaksisuuntainen muutostiedottaminen perustuu proaktiivisuuteen, jolloin tietoa välitetään, koska siitä katsotaan olevan hyötyä organisaatiomuutoksen toteutukselle. Menetelmässä kaikki tieto jaetaan ja viestinä on ajallisesti jatkuvaa. Erityisesti pienissä ryhmissä viestinnän tulee olla kahdensuuntaista, jopa enemmän kollegiaalista keskustelua asiasta kuin viestin välittämistä. Muutosviestinnän keskeinen tehtävä on saada henkilöstö mukaan keskusteluun. (Juuti & Virtanen 2009, 106 - 107, 153.) Myös Stenvall & Virtanen (2007, 62 - 63) määrittelevät dialogisen työyhteisövis-

tinnän ideaaliksi muutosviestinnän lähestymistavaksi, jossa viestintä on luonteeltaan kahdenvälistä ja keskusteluun tähtäävää. Tällä menetelmällä viestinnän avulla luodaan muutosta koskevia merkityksiä yhdessä henkilöstön kanssa, jolloin todennäköisesti muutoshankkeen läpivieminen on helpompaa.

Oleellista muutoksen onnistumiselle on selvittää, mitä muutetaan ja miksi (Valpola 2004, 39). Parhaiten muutostarve voidaan perustella luomalla visio halutusta organisaatiosta. Kun muutostarpeesta keskustellaan ja uusia toimenkuvia luodaan, organisaation operationaalisten johtajien ja työntekijöiden tulisi kommunikoida avoimesti. (Luomala 2008, 6.) Muutosviestin saaja ei välttämättä ajattele organisaation parasta tai kokonaisuutta, vaan vain itseään. Tämän vuoksi organisaation johdon ei tulisi korostaa kokonaisuuden etua. Järjestelyn syyt tulee mainita ensimmäisessä viestissä, pitää kuitenkin tiedostaa, että yksittäinen henkilö etsii muutosviestinnästä elementtejä oman tulevaisuutensa hahmottamiseen. (Hiltunen 2012, 109.) Ihmisen tulee ymmärtää, miksi jokin asia on tarpeellinen. Ymmärtäminen ja sitoutuminen uuteen kulkevat vaiheittain. Kun asialle syntyy ymmärrys, ihminen on valmis harkitsemaan asian soveltamista työssään. Tämän jälkeen ihminen on valmis sitoutumaan uuteen. (Valpola 2004, 193 - 194.)

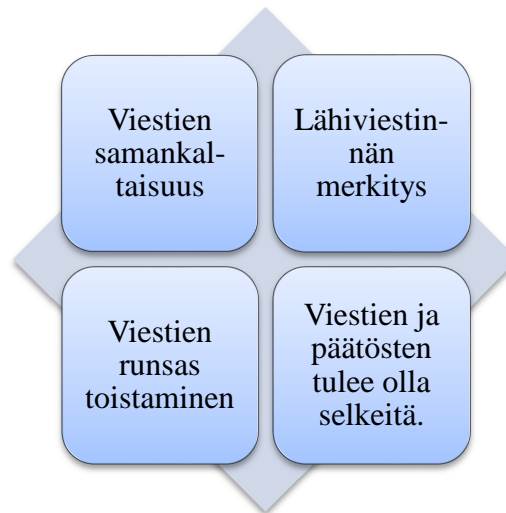
Luomalan (2008, 10 - 13) mukaan muutosviestinnässä tiedottamisen oikea-aikaisuus on hyvin olennaista. Lisäksi muutosviestintä ei saa alussa olla liian yleisluontoista, muttei myöskään liian yksityiskohtaista, jolloin viesti ei saavuta kohderyhmäänsä. Tärkeää on, että tiedottaminen on jatkuvaa ja kulkee muutoksen kanssa käsi kädessä samaa tahtia. Luomala määrittelee myös oleelliseksi muutosviestinnäksi henkilökohtaiset tapaamiset, joissa syntyvä aito dialogi on tärkeässä asemassa. Myös johdon, esimiesten ja muun henkilöstön keskinäinen vuorovaikutus on merkityksellinen muutoksen toteuttamisessa.

Muutosviestinnän alussa tulee huomioida se, että ihmisen vastaanottokyky muutoksen tiedolle on hyvin heikko ensimmäisen muutosviestin tullessa. Pelko voi olla niin vahva tunne, että se estää ajattelun ja henkilön vastaanottokanavat ovat tukossa. Tämän takia ei ole kovin järkevää tai mielekästä ensitoimenpiteissä kertoa tulevien muutosten yksityiskohtia. Ihminen tarvitsee keskimäärin seitsemän toistoa uskoakseen, että asia on tarkoitus toteuttaa. Huhut ovat eri asia ja ne menevät läpi jopa kerralla. Asia, jota ei lähtökohtaisesti ole toivottu ja tuntuu oudolta, vaatii viestinnältä toistoja. (Hiltunen 2012, 109.)

Tiedon jakaminen on oleellinen osa muutosten toteuttamista ja todellista. Oikeaa tietoa tulee jakaa, koska muutoksessa huhuilla on ominaisuus levitä kulovalkean tavoin. Väärä tieto sekä huhut kasvattavat henkilöstössä ahdistumista, todellisuudelta kieltäytymistä sekä mahdollisesti lojaalisuuden murentumista (Juuti & Virtanen 2009, 68 - 69.) Pontevan (2010, 23) mukaan esimiehen on saatava organisaatiossa liikkuvat huhut hallintaan kertomalla totta ja oikea-aikaista tietoa alaisille. Tämä voi olla hyvin haastava, koska moni esimies varmistelee asemaansa tai joutuu kilpailemaan asemastaan.

Muutoksen tekeminen ei onnistu Stenvall & Virtasen (2007, 13 - 14, 65) mukaan ilman avointa kommunikaatiota ja luottamusta. Mikäli muutoksen johtamisesta puuttuu avoin kommunikaatio, johtaa se luottamuksen puutteeseen ja sitä kautta työn tehokkuuden laskuun. Muutostilanteessa avoimella viestinnällä voi olla kauaskantoisia seurauksia, jolloin viestintää ei tule ajatella vain lopputuloksen kannalta. Muutosviestinnällä ei pelkästään vaikuteta muutoksen toteutukseen, vaan sillä rakennetaan organisaation kulttuuria. Avoimen viestinnän vaikutus voi näkyä vielä pitkään positiivisena vaikutuksena toteutetun muutoksen jälkeen.

Stenvall & Virtanen (2007, 75 - 76) määrittelevät muutosviestinnän ongelmaksi julkisen hallinnon muutostilanteissa. Asioista ei ole kerrottu tai puhuttu riittävästi uudistuksen yhteydessä ja tieto ei kulje, mikä aiheuttaa epätietoisuutta. Onnistunut muutosviestintä kasvattaa ja lisää luottamusta, mikä helpottaa muutoksen läpiviemistä. Kuviossa 3 on kuvattuna Valpolan määrittelemät viestinnän peruseikot, jotka korostuvat muutostilanteissa.



Kuvio 3. Viestinnän neljä perusasiaa (Valpola 2004, 47 - 48).

## 2.2 Muutoksessa osallistaminen ja muutokseen sitoutuminen

Muutosten onnistumisessa sitoutuminen uuteen on keskeinen avaintekijä (Luomala 2008, 19). Kim & Mauborgnen (2005, 201, 205 - 206) mukaan organisaatiossa tarvitaan luottamukseen ja sitoutumiseen perustuvaa kulttuuria, joka motivoi henkilöstöä toteuttamaan uutta strategiaa. Kun ihminen sisäistää uuden strategian ja mieltyy siihen, hän hyväksyy sen omasta tahdostaan. Muutoksessa osallistaminen on yksi oleellinen oikeudenmukaisen prosessin elementti. Osallistamisella tarkoitetaan sitä, että yksilöt otetaan mukaan siten, että pyydetään heitä ilmaisemaan näkemyksiään. Mahdollisuus käsitellä ideoita ja perusteluja kriittisesti terävöittää jokaisen ajattelua ja nostaa kollektiivisen tietämyksen laatua. Lisäksi osallistaminen lujittaa kaikkien sitoutumista muutokseen ja sen toteuttamiseen.

Yhteistyön on erittäin oleellinen osa asioiden läpiviemisessä. Kun halutaan mahdollistaa asioiden läpiviennin onnistuminen, ovat tiimityö ja yhteistyö avainasemassa. Henkilöt, jotka tulevat elämään muutoksen kanssa, tulee saattaa osalliseksi asian läpiviennissä. Esimiesten tulee antaa tukea ja apua kaikille sekä heidän tulee kannustaa henkilöstöä yhteistyöhön ja rakentaa tiimejä. Tiimityön merkitystä ei voi korostaa liikaa. Uusien seikkojen läpivienti voi kariutua, jos epäonnistutaan rakentamaan tuki- ja yhteistyöjoukkoja. Ihmiset tulee saada tuntemaan itsensä kykeneväksi ja sitoutuneeksi. Tällöin he tuntevat itsensä osaksi asiaa, jolloin he ovat halukkaita jopa tekemään ylimääräisiä tuloksia organisaation eteen. (Kouzes & Posner 1988, 10 - 11.)

Burken (2002, 95 - 97) mukaan osallistuminen johtaa sitoutumiseen, ja se on tehokkaan muutosjohtamisen periaate. Se, missä määrin ihminen on osallistunut toiminnon suunnitteluun, vaikuttaa henkilön sitoutumiseen asiassa. Tämä ihmisen käyttäytymisen periaate selittää sen, miksi monet hyvät suunnitelmat ja uudistukset eivät ole käytännössä toteutuneet. Sen lisäksi, että osallistuminen vähentää vastustusta, se myös edistää koko muutosprosessia. Organisaation henkilöstölle osallistuminen on merkittävä keino käsitellä muutosta.

Ponteva (2010, 68 - 69) määrittelee muutostilanteen yhdeksi toiminnoksi osallistavan tuen. Osallistavaa tukea ovat esimerkiksi yhteiset pohdinnat tai oman työn suunnittelu, ja niiden tarkoituksena on lisätä hallinnan tunnetta sekä henkilöstön mahdollisuutta vaikuttaa päätöksentekoon. Osallistamisella on myös tarkoitus ehkäistä työkriisin etenemistä. Tärkeää on myös psyykkis-emotionaalinen tuki, jolla tarkoitetaan muun muassa erilaisia yksilö- tai ryhmäkeskustelutilaisuuksia. Niillä on tarkoituksena luoda turvallisuuden tunnetta ja auttaa jaksamista. Tukemisen tarve on subjektiivista, eli joku tarvitsee muutoksessa paljon tukea ja toinen taas ei koe tarvitsevänsä tukea lainkaan. Tuen merkitys muutoksessa on Pontevan mukaan vähäinen, tosin ei kuitenkaan merkitykseltään. Muutoksesta selvittää pääasiassa henkilökohtaisten selviytymiskeinojen avulla.

Organisaation uusi identiteetti määräytyy muiden ihmisten kanssa kommunikoinnista. Uusi organisaatio määrittää tehtävä- ja vastuujon, jolloin eri ryhmien tavatessa ja keskustellessa tavoitteista alkavat uudet roolit selkeytyä. Johdon jäsenet ovat yleensä olleet tekemisissä muutoksen kanssa hyvin pitkään. Heillä on ollut aikaa hyväksyä muutoksen seuraukset. Asiantuntijoiden rooli säilyy usein muuttumattomana uudessa organisaatiossa. Keskijohdolle uuden organisaation ja roolin hahmottaminen on todennäköisesti iso haaste. Toiseksi heiltä odotetaan välitöntä sitoutumista uuteen organisaatioon. (Valpola 2004, 180 - 181, 188.)

Organisaatiomuutoksessa tarvitaan yhteisöllisyyttä ja osallistumista, siis yhdessä tekemistä (Juuti & Virtanen 2009, 60). Luomalan (2008, 8) mukaan julkisyhteisöille tyypillinen hierarkkinen johtamistapa ei sovi muutosten johtamiseen, vaan onnistunut muutos edellyttää yhdessä tekemistä, huomioiden työyhteisön kehittämisulottuvuus. Pakkalan tutkielman (2006, 53 - 54) mukaan muutoksen osallistamisessa yksilölle on tärkeää an-

taa mahdollisuus tuoda ideoita julki ja niitä myös tulee toteuttaa. Työyhteisön tulisi tuoda omaehtoisesti esille parannusehdotuksia, joita organisaatio myös toteuttaa. Tutkimuksessa yhteistyötä pidettiin tärkeänä, mutta sen sanottiin toimivan silloin, kun ei ole ongelmia.

Työryhmät ovat organisaatiomuutoksen keskeisiä toteuttamisyksiköitä. Osallistuminen työryhmätyöskentelyyn organisaatiomuutoksen aikana on yksi tärkeä henkilöstön keino päästä vaikuttamaan muutoksen toteuttamiseen. Osallistuminen on yksi merkittävä keino vähentää muutosvastarintaa, ja se lisää henkilöstön kiinnostusta muutosta kohtaan. Henkilöstö tulee ottaa mukaan heti alusta lähtien, koska se lisää heidän vastuuntuntoaan muutoksen onnistumisessa. (Lappalainen 2010, 33.) Myös Burke (2002, 97 - 98, 102) määrittelee työryhmät oleelliseksi osaksi muutosjohtamista. Työryhmät ovat aina olleet tärkeitä organisaation tehokkuudelle, ja organisaatiouudistuksissa on tyypillistä tukeutua erilaisiin työryhmiin. Ryhmätyöaktiviteettien johtamisella on erityisesti merkitystä suurissa organisaatiomuutoksissa.

Hyviä osallistamisen keinoja ovat erilaiset tilaisuudet, joissa työntekijät pääsevät tuttujen ihmisten kanssa pienryhmässä tuulettamaan ajatuksiaan muutoksesta. Kun henkilöstöä osallistetaan muutoksessa, eivät muutokset tunnu niin vaikeilta. Tulee kuitenkin huomioida, ettei asia käänny itseään vastaan. Kun työntekijät otetaan mukaan miettimään ja suunnittelemaan, he odottavat ja olettavat, että heidät otetaan aidosti pohdintoihin mukaan. Osallistamisen ei tule olla teennäistä ja liikoja toiveita herättävää mukaosallistamista. (Ponteva 2010, 45, 71.)

### 2.3 Tunneprosessi muutoksessa

Luukkala (2011, 182) näkee muutostunteiden seuraamisen olevan keino havaita, missä tilassa työyhteisö on, psykologisessa mielessä, suhteessa muutokseen. Pontevan (2010, 9 - 10, 33 - 34) mukaan toiset pääsevät helposti kiinni uudistetun organisaation asioihin ja toiminta-ajatuksiin sekä pystyvät helposti olemaan osa uutta organisaatiota. Jotkut taas saattavat kyseenalaistaa asioita, mutta näkevät silti uudistukset parannuksina ja kykenevät sitä kautta mukautumaan niihin. Toiset tarvitsevat vahvaa tukea, kun taas toiset suhtautuvat muutokseen täysin välinpitämättömästi, jolloin pääasia on työn säilyminen. Henkilöstö suhtautuu organisaatioonsa yleensä hyvin tunnevaltaisesti. Mikäli

kiintyminen organisaatioon on hyvin suuri, saattaa se aiheuttaa hankaluuksia muutostilanteissa. Jos muutostilanteen jälkeen tehtäväkuva on työntekijälle tuntematon ja hän ei koe voivansa vaikuttaa toimintaansa, hän kokee organisaation vieraaksi ja ei osaa olla osa sitä.

Klassisen määritelmän mukaan suhtautumistapoja muutokseen on kolme: lojailus, poistuminen ja vastarinta. Toisin sanoen muutokseen joko alistutaan se hyväksymällä, sitä ei hyväksytä ja ihmiset äänestävät jaloillaan tai henkilöstö nousee vastarintaan kyseenalaistamalla esimerkiksi muutoksen tarpeen. (Stenvall & Virtanen 2007, 13.) Luukkala (2011, 181 - 182) määrittelee tyypillisiksi muutostunteiksi pelon, vihan, surun ja ilon. Näistä pelko sekä suru pidetään piilossa ja viha sekä ilo näkyvissä. Useimmiten pelko pidetään salassa muilta, koska se on tunnetila, jota henkilö häpeää ja ujostelee. Suru on muutostunteena yleisinhimillinen, ja se on sitä myös silloin, kun muutos on myönteinen. Muutoksessa jokin asia muuttuu lopullisesti ja lopullisuuden ajatus saa mielen surumieliseksi. Muutoksen kannalta henkilöstön tulisi nähdä muutos myönteisenä mahdollisuutena, sillä se sitouttaa toimimaan muutoksen puolesta.

On luonnollista, että muutostilanne herättää yksilössä ja henkilöstössä epävarmuuden tunteita. Ihmisen ajattelulle on tyypillistä tarve säilyttää hallinnan tunne. Muutostilanteessa yksilö joutuu kuitenkin tilanteeseen, jossa ei suoranaisesti voi vaikuttaa asioihin. Tämä aiheuttaa epävarmuutta ja turvattomuutta. Muutostilanteen tuoma epävarmuus tulevasta saattavat uhata Maslow'n tarvehierarkian alempia yksilön perustarpeita. Tällöin yksilön huomio siirtyy muista ihmisistä tai työn tuloksesta alemman tason tarpeisiin eli itseen ja omaan turvallisuuteen sekä hyvinvointiin. Muutostilanteissa asetetaan usein omat tarpeet selkeästi etusijalle ja toimitaan sen mukaan. (Virtapuro 2006, 122 - 124.)

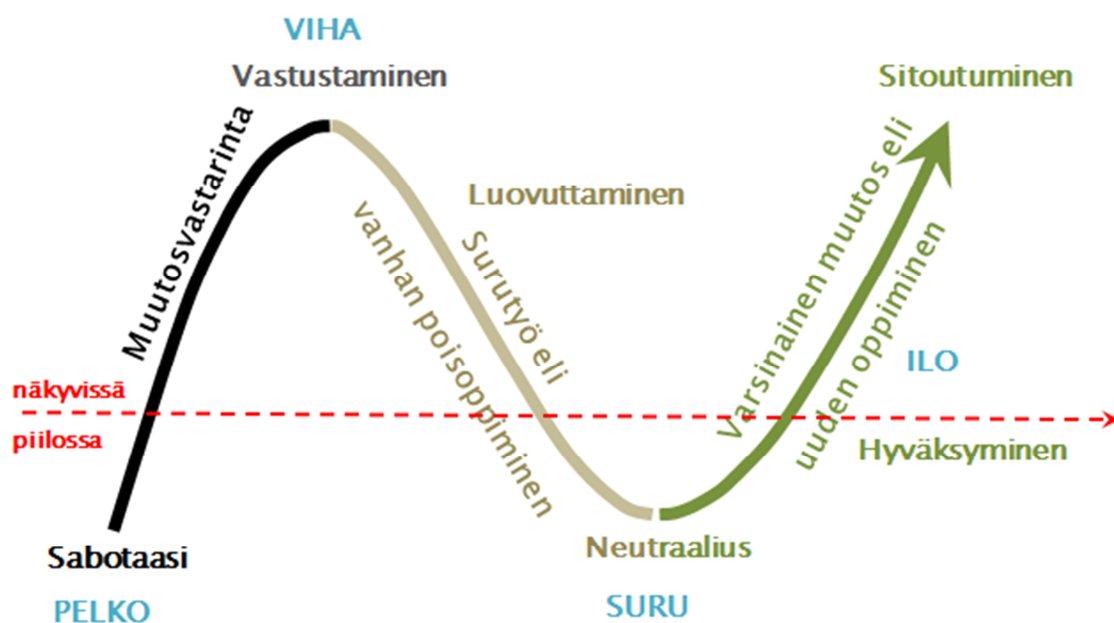
Muutoksen yhteydessä henkilöstön tunneprosessi kuvataan yleensä S:n muotoisena käyränä. Kun ihminen saa muutosviestin, hänen motivaationsa putoaa ja lähtee myöhemmin nousuun käyrän mukaisesti. Yksinkertaisesti ilmaistuna ihmisen tuntemukset eivät etene lineaarisesti. (Hiltunen 2012, 111 - 112.) Työyhteisöissä voi olla suurta pelkoa muutoksia kohtaan, koska ne merkitsevät tuntematonta. Yksilötasolla muutokset nähdään ja koetaan hyvin eri tavoin ja niihin suhtaudutaan eri tavalla. Tällä tarkoitetaan muutoksen suhteellisuutta, joka tarkoittaa, että toiselle muutos voi olla pieni ja toiselle hyvin mullistava. (Juuti & Virtanen 2009, 14.)

Kriisikäyrä kuvaa vaihteita, joiden läpi ihminen kulkee muutoksen kohdatessa. Kriisi voi johtua hyvien asioiden menettämisen pelosta. Mikäli muutuskriisin kohtaaminen on ihmiselle tuttua, voi hän käydä kriisikäyrän läpi hyvinkin lyhyessä ajassa. Jos kriisi on suuri ja merkittävä, voi muutoksen hyväksyminen kestää kuukausia tai jopa vuosia. Tavallisesti puhutaan 6 - 12 kuukauden ajasta, mikä ihmisellä menee hyväksyä kokonaistilanne ja sen vaikutus omalle kohdalle, etenkin jos kyseessä on iso muutos. Kriisikäyrän ensimmäisessä vaiheessa tieto muutoksesta kielletään ja ihmiset toteavat, että samanlaisia huhuja on ollut ennenkin. Toisessa vaiheessa päätökset tulevat voimaan ja niitä vastaan taistellaan. Päätöksissä nähdään vain huonoja tuloksia. Kyseessä on muutosvastarinta, jolloin pelko ei ole yleensä vielä hellittänyt. Yksilö ei vielä pysty analysoimaan ja hahmottamaan muutosta riittävästi, jolloin on helpompaa vastustaa muutosta kuin edistää sitä. Vastustus alkaa vähentyä, kun henkilöstö saa riittävästi tietoa muutoksen vaikutuksesta. (Valpola 2004, 109.)

Muutosvastarinnan ilmenemismuotoja ovat Pontevan mukaan muutoksesta irtisanoutuminen, samaistumattomuus, epävarmuus ja pettymys. Kun henkilö ei sitoudu muutokseen, tämä ilmenee muutoksesta irtisanoutumisena ja samaistumattomuus menneiden muistelemisena. Epävarmuus ilmenee hämmästelynä ja pettymys suuttumuksena tai kielteisyytenä. (Ponteva 2010, 24.) Luomalan (2008, 16 - 17) mukaan muutosvastarinta on normaali ilmiö, muttei saa jäädä pysyväksi, ja siksi muutosta kyseenalaistaville näkemyksille tulee jättää tilaa. Lievimmillään muutosvastarinta näkyy kriittisenä suhtautumisena muutosperusteluihin tai muutoksen tavoitteisiin. Voimakkaissa muutosvastarinnan ilmiöissä vastarinta alkaa haitata jo työntekoa, työpaikan ihmissuhteita ja uhkaa pahimmillaan asetettujen tavoitteiden saavuttamista.

Kolmannessa vaiheessa tulee syvä pettymys ja jopa masennus ahdistuksesta. Ihmiset antavat periksi ja tuntevat itsensä aliarvostetuksi. Muutoksesta halutaan kuitenkin puhua ja poistaa ahdistusta keskustelemalla. Toisista taas saattaa tulla ahdistuksissaan touhuvia, he eivät pysähdy paikalleen. Neljäs vaihe on muutoksen ja sen vaikutusten hyväksyminen. Todetaan, että seikan kanssa on elettävä. Tässä vaiheessa ihminen tarvitsee edelleen paljon tukea ja aktiivista viestintää seuraavaksi tapahtuvista asioista. Vasta kun surutyö on kokonaan ohi, alkaa täydellinen ja pysyvä sopeutuminen. (Valpola 2004, 110.) Kuviossa 4 kuvataan perustunteet muutoksessa.





Kuvio 4. Perustunteet muutoksessa, päävaiheet sekä sitoutuminen muutoksessa (Arikoski & Sallinen 2007, 56, 69 - 71).

Ihminen tai jopa koko organisaatio voi jäädä jumiin johonkin kriisikäyrän vaiheeseen. Henkilöstö ei välttämättä pysty hyväksymään tosiasioita, vaan pyrkii sulkemaan muutoksen tarpeet ja muutoksen vaikutukset tietoisuudestaan. Toiset voivat jäädä kiinni muutosvastarintavaiheeseen, jolloin halutaan kieltää koko muutos tai torpedoida sen vaikutukset. Pahinta on kuitenkin jäädä kiinni masennusvaiheen pettymyksiin, jolloin henkilöstö katkeroituu ja miettii omaa tilannettaan toivottomana. Jokainen henkilö ja jokainen yksikkö käy läpi oman kriisikäyränsä, jonka suureellisuus riippuu muutoksen vaikutuksesta henkilöön tai yksikköön. Muutoksen integrointiprosessin tulee tukea ja hoitaa kriisikäyrän läpikäymistä. Pettymyksessä organisaation ihmiset tarvitsevat tukea ja mahdollisuuden käydä moneen kertaan muutokseen johtaneet syyt. Muutoksen hyväksymisen vaiheessa henkilöstö tarvitsee uusien mahdollisuuksien tarjontaa. Organisaatiouudistuksessa yksittäisen ihmisen peruskysymyksenä on 'mitä minulle tapahtuu?'. Mitä nopeammin ja selkeämmin ihmisen saa tähän vastauksensa, sitä pienemmällä stressillä ihminen elää läpi muutoksen vaiheet. (Valpola 2004, 110 - 112, 180.)

On tärkeää, ettei kukaan jää vastustusvaiheeseen, sillä se myrkyttää työilmapiiriä, kun henkilö viestii katkeroitumisestaan ympäristöön jatkuvasti. Ennakkoon ei voi tietää,

kuka jää muutoksessa katkeruuteen kiinni. Katkeruuden ja vihan tunne kumpuaa epäoikeudenmukaisuuden kokemuksesta. Vihan tunteiden estämisessä on kaksi keinoa, äärimmäinen tasapuolisuus ja rohkeus kohdata vihainen ihminen. On äärimmäisen tärkeää kohdella kaikkia tasapuolisesti. (Hiltunen 2012, 114 - 115.)

Pokin (2005, 35) mukaan tottumukset aiheuttavat sen, että tutusta ja turvallisesta on vaikea luopua. Oma etu tulee kaikilla ennen organisaation etua. Jos ne ovat ristiriidassa, muutosta vastustetaan. Lisäksi väärinkäsitykset voivat aiheuttaa vastarintaa. Myös tuntemattoman pelko voi aiheuttaa muutosvastarintaa, mikä voi johtua esimerkiksi tiedon puutteesta ja siitä seuraavasta epävarmuudesta. Mikäli työntekijä tai henkilöstö ei näe tarvetta oman toimintansa muuttamiselle, ei hän tue aktiivisesti muutokseen johtavaa toimintaa. Kaiken kaikkiaan muutosvastarinnan syyt on tunnistettava.

Stenvall & Virtanen (2007, 100 - 103) näkevät muutosvastarinnan myös myönteisenä ilmiönä, joka kertoo organisaatiossa tapahtuvasta muutosdynamiikasta ja reflektiivisestä kyseenalaistamisesta. Muutosvastarinta on terveen organisaation merkki. Organisaatiossa voi myös ilmetä ei-toivottua toimintaa, joka lisää sekä vahvistaa kielteistä suhtautumista muutokseen. Tällaisessa toiminnassa henkilöstö tai sen osa voivat mustamaalata asioita, levittää huhuja ja leimata sekä juoruilla. Ei-toivottu toiminta voi aiheutua, mikäli muutosvastarintaa ei ole osattu käsitellä. Muutosvastarintaa kohdatessa olisi pyrittävä välttämään suoraviivaista reagointia, jolloin tulisikin tunnistaa ongelmat avoimesti. Henkilöstön muutosvastarinta tulee tehokkaasti käsitellä, mitä edellyttää luottamus ja dialogi.

Siirtyminen uuteen on Burken (2002, 95) mukaan psykologinen prosessi, joka ulottuu pitkälle ajalle, eikä voi olla samalla tavalla johdettua kuin muutos. Siirtymävaiheessa ihmiset kulkevat kolmen vaiheen läpi. Ensimmäisessä vaiheessa kyseessä on lopetus ja irtipääseminen. Ihmisten tulee päästä vanhasta irti, ennen kuin he voivat omaksua uutta. Toisessa vaiheessa kuljetaan ”Neutraalin alueen” läpi. Tässä vaiheessa ihmiset kokevat epäselvyyttä, sekaannusta sekä mahdollisesti epätoivoa. Vaihe on myös uudelleen suuntautumiseen aikaa. Kolmannessa vaiheessa on uuden alku. Siinä ihmiset alkavat oppia uusia taitoja ja osaamista sekä kehittävät uutta tulevaisuutta. Myös Luomala (2008, 17) määrittelee muutoksessa esiintyvien tunteiden hallinnan mahdollottomuuden. Tunteita ei voi hallita minkäänlaisilla hallinnointivälineillä, vaan tunteita on käsiteltävä ja niistä on

voitava puhua sekä kertoa. Muutoksen hyväksymisprosessi voi kuitenkin käynnistyä jo surutyön aikana, mitä edesauttaa sen hyväksyminen, ettei voi muuttaa tilannetta. Joka tapauksessa tietoinen ja jatkuva muutostunteiden prosessointi edistää muutoksesta selviytymistä.

Henkilöstön kannalta organisaatiomuutoksen kokeminen koostuu useasta vaiheesta. Sopeutuminen ei tapahdu hetkessä ja lineaarisesti. Ihminen on pohjimmiltaan innokas hakeutumaan muutoksiin, erityisesti kun ihminen saa itse suunnitella ja toteuttaa muutoksen sekä rauhassa analysoida sen vaikutukset omaan elämään. Tilanne muuttuu, kun ulkopuolinen muuttaa toisen elämää päätöksellään ja ilmoittaa sen ilman mahdollisuutta valmistautua muutokseen. Kun muutoksen tilanne on epäselvä ja seuraukset epävarmoja, luonnonmukainen reaktio on pelko. Pelon tunne tulisi saada kitkettyä mahdollisimman nopeasti, jotta organisaatio pääsee muutosprosessissa mahdollisimman nopeasti eteenpäin. Tällöin tarvitaan kaikenlaista viestintää, joka rauhoittaa viestin saajaa ja jolla saadaan uskomusta siihen, että muutoksessa käy hyvin. (Hiltunen 2012, 109 - 110.)

### 3 TUTKIMUSMENETELMÄ JA SEN TOTEUTTAMINEN

Tutkimus kohdistuu Helsingin kaupungin pelastuslaitoksen siihen henkilöstöön, johon muutosprosessin vaikutus arvioidaan olevan suurin. Tutkimusjoukoksi valikoitui yhteensä 118 henkilöä. Tutkimuksessa toteutettiin lähtötasokysely ja seurantakysely, joiden avulla selvitettiin muutosjohtamisen onnistumista Helsingin kaupungin pelastuslaitoksella. Lähtötasokysely toteutettiin uuden organisaation muotoutumisen lähtötilanteessa, kun aikaa uuden organisaation luomisesta oli kulunut yksi kuukausi. Seurantakysely toteutettiin maaliskuussa 2014 eli noin neljän kuukauden kuluttua lähtötasokyselystä.

Tutkimuksen tilaajana toimi työnantajani, jossa olen toiminut palomiehen vakituisessa virassa vuodesta 2008, joten minulla oli myös henkilökohtainen side työn tilaajaan. Osasto, jossa olen toiminut, oli operatiivinen osasto. Tämän työn laadinnan aikana olen kuitenkin ollut muutamaa työvuoroa lukuun ottamatta opintovapaalla, joten viralla organisaatiossa ei ole ollut vaikutusta aineiston analyysissä. Lisäksi organisaatiomuutoksella ei ole juurikaan ollut vaikutusta palomiehen virassa työskenteleviin. Opinnäyte-työn laadinnan loppuvaiheilla selvisi ja tarkentui myös tuleva tehtäväkuvani, joka ei ole Helsingin kaupungin pelastuslaitoksella, joten olen voinut tuoda tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset vapaasti esiin.

#### 3.1 Tutkimusongelma ja työn rajaus

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja työn rajaus koostuu kolmesta näkökulmasta. Työn tehtävänä on tarkastella, miten tutkimusjoukon näkemyksen mukaan organisaatiomuutoksen johtaminen toteutettiin muutosviestinnän ja henkilöstön osallistaminen näkökulmista. Lisäksi tutkimuksessa tarkastellaan tutkimusjoukon henkisen prosessin tilaa muutoksen eri vaiheissa.

Tutkimuksessa pyritään esittämään tutkimusongelma mahdollisimman selkeästi ja tarkkarajaisesti. Tutkimuksessa tulee luoda johtoajatus, eli tutkimuksen pääongelma. Pääongelmaa voidaan täydentää osaongelmilla. (Hirsjärvi ym. 2004, 117.) Tutkimusongelma työssä on Helsingin kaupungin pelastuslaitoksen organisaatiomuutoksen johtaminen

muutosviestinnän ja osallistamisen näkökulmista. Lisäksi näkökulmana on tutkittavan joukon henkisen prosessin eteneminen muutoksessa. Näkökulmien perusteella perehdyin muutosjohtamisen teoriaan, josta muodostin työn teoreettisen viitekehyksen. Tutkimuksessa pyrin löytämään vastauksen pääongelmaan, joka on seuraava: *Miten organisaatiomuutoksen läpivieminen on onnistunut muutosjohtamisteorioiden näkökulmasta?* Lisäksi muodostui osaongelmia tukemaan tutkimuksen pääongelman toteuttamista:

- 1) Mitä muutosviestinnän pitäisi olla?
- 2) Miten tutkimusjoukko on kokenut informaatioväylän organisaatiomuutoksessa?
- 3) Miten tutkimusjoukko on kokenut osallistamisen organisaatiomuutoksessa?
- 4) Miten etenee tutkittavan ryhmän henkinen prosessi muutostilanteessa?

### 3.2 Tutkimusstrategia

Opinnäytetyö on luonteeltaan tapaustutkimus, jossa käytetään empiiristä menetelmää. Hirsjärven mukaan tapaustutkimuksessa tutkitaan intensiivistä tietoa yksittäisestä tapauksesta. Tutkimuksen kohteena voi olla yksilö, ryhmä tai yhteisö. Aineistoa kerätään useita metodeita käyttäen. Tavoitteena on tyypillisimmin ilmiöiden kuvailu. (Hirsjärvi ym. 2004, 125 - 126.)

Kvantitatiivisella tutkimuksella pyritään yleistämään ja tutkimuksessa käsitellään aineistoa tilastollisin menetelmin. Tutkimus perustuu mittaamiseen ja tarkoituksena on tuottaa luotettavaa sekä yleistettävää tietoa. Tiedon perusteluja ja luotettavuutta korostetaan. Kvalitatiivisen tutkimuksen aineisto on laadullista ja perustuu muun muassa kirjoitettuun tekstiin eli ei-numeraaliseen aineistoon. (Kananen 2008, 10 - 11.)

Tutkimusjoukon näkemykset organisaatiomuutoksen johtamisesta määriteltiin kahdella kyselytutkimuksella, lähtötasokyselyllä ja seurantakyselyllä. Tutkimus oli luonteeltaan kvalitatiivinen, jossa hyödynnetään kvantitatiivisen tutkimuksen elementtejä. Aineistoa kuvataan numeraalisesti, millä haettiin tutkimukseen syvyyttä. Hirsjärven ym. (2004, 127 - 128) mukaan kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimus voidaan nähdä toisiaan täydentäviksi lähestymistavoiksi. Ne täydentävät toisiaan esimerkiksi rinnakkain käytettynä, kun yksinkertaisten laskennallisten tekniikoiden avulla halutaan tuloksia laajentaa koskemaan koko aineistojoukkoa. Lisäksi Kananen (2008, 10 - 11) mukaan molempia

tutkimuksia voidaan käyttää rinnakkain ja käyttämällä useampia näkökulmia saadaan luotettavampaa tietoa. Tuomi & Sarajärvi (2002, 73) määrittelevät laadullisen tutkimuksen aineiston hankinnan yhdeksi metodiksi kyselyn. Tässä tutkimuksessa laadullisen ja määrällisen elementtien käyttö nähdään toisiaan täydentävinä. Lähtötasokyselyssä oli yhteensä 30 monivalintakysymystä ja viisi avointa kysymystä. Toisessa kyselytutkimuksessa oli vain monivalintakysymyksiä. Seurantakyselyssä oli yhteensä kahdeksan monivalintakysymystä vastaajan perustietojen lisäksi. Seurannalla pyrittiin luomaan vertailevaa aineistoa tutkimukseen.

Lähtötasokyselyn kysymystarpeita selvitettiin myös yhteistyössä työn tilaajan, Helsingin kaupungin pelastuslaitoksen, kanssa. Organisaatiosta määriteltiin yhteyshenkilö tutkimusta varten. Kyselyn laadinnan yhteistyöllä haettiin tutkijan esiymmärrystä tilaajan tarpeista ja näkökulmista. Työn laatijalla oli tutkimuksen luotettavuuden johdosta täysi määrittämisoikeus kyselyn sisällöksi. Tutkijan esiymmärryksen vaiheita tai tuloksia ei raportoitu tarkemmin tutkimukseen.

Kysymysteksti tulee Kanasen (2008, 12) mukaan harkita tarkkaan virhetulkintojen välttämiseksi. Lisäksi kyselylomake tulee testata ja esitestauksen jälkeen tehdään tarvittavat muutokset. Tämän tutkimuksen lähtötasokysely testattiin kolmessa eri vaiheessa, joista jokaisen jälkeen tehtiin korjauksia. Testauksessa toteutettiin kaksi esitestausta tilaajan yhteyshenkilöillä sekä opinnäytetyön valvojalla. Esitestauksen jälkeen kysely lähetettiin testattavaksi kahdelle työn tilaajan valitsemalle henkilölle, joiden kommentit huomioitiin korjauksissa. Testausvaiheita seurasi varsinainen lähtötasokyselyn toteuttaminen.

Kyselytutkimuksen kvantitatiivisen osuuden havaintoyksiköt voidaan asettaa järjestykseen. Tutkimuksen monivalintakysymyksissä käytettiin Likert-asteikkoa, jossa samanmielisyys kasvaa toiseen suuntaa ja toiseen vähenee. (Kananen 2008, 21 - 22.) Asteikon skaalaus määriteltiin kuusiportaiseksi, millä eliminoidaan keskimmäisen vaihtoehdon mielekkyys. Osa monivalintakysymyksistä toteutettiin attribuuttimenetelmällä. Tällä tarkoitetaan Kanasen (2008, 27) mukaan nominaaliasteikkoa. Siinä tehdään vertailua niiden kohteiden osalta, jotka ovat vastaajille tuttuja.

Kyselytutkimuksen yksi muoto on kontrolloitu kysely, jossa tutkija lähettää tai jakaa lomakkeet henkilökohtaisesti ja samalla kertoo tutkimuksen tarkoituksesta (Hirsjärvi

ym. 2004, 185 - 186). Kyselytutkimuksessa käytettiin kyseistä menetelmää, jossa kysely lähetettiin Webropol-kyselynä ennalta valituille henkilöille henkilökohtaisena linkkinä. Linkki lähetettiin sähköpostina jokaiselle tutkimusjoukkoon kuuluvalla saateviestillä, jossa selostettiin tutkimuksesta. Tutkimusjoukkoon kuuluvat henkilöt määritteli tilaaja, joka toimitti tutkijalle listan henkilöistä sähköpostiosoitteineen.

### 3.3 Aineiston analyysi

Tutkimuksen analyysimenetelminä voidaan käyttää aineiston rakennetta kuvaavia tunnuslukuja ja laatia vertailevaa taulukointia. Tulkinnan lähtökohtana ovat erilaiset prosenttilukot ja -kaaviot. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa ollaan usein kiinnostuneita asioiden välisistä riippuvuussuhteista, joita voidaan selvittää ristiintaulukoinnilla. Prosenttilukoiden lisäksi tärkeimmät tunnusluvut ovat keskiluvut, joista oleelliset ovat mediaani ja moodi. (Kananen 2008, 43 - 44, 51.) Mediaanilla tarkoitetaan keskilukua, joka on järjestysasteikon suurusjärjestyksen muuttujien arvojen keskimääräinen luku. Analysoinnissa mediaanin erityinen hyöty on, että siihen eivät vaikuta muuttujan arvoista huomattavasti poikkeavat suuret tai pienet arvot. Moodilla tarkoitetaan kysymyksen muuttujan arvoa, jonka on frekvenssiaineistossa suurin. (Yhteiskuntatieteellinen tietokanto 2003.)

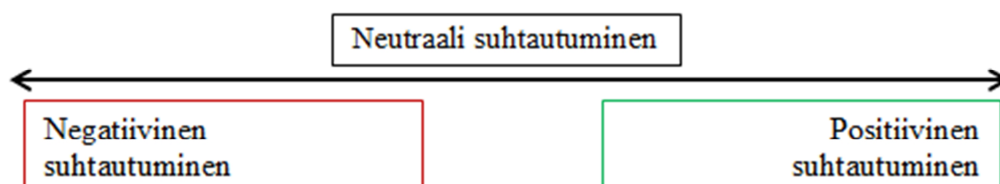
Työn numeraalisissa kuvauksissa käytetään erilaisia prosenttikaavioita ja taulukointia kuvaamaan aineistoa. Monivalintakysymysten vastaukset on taulukoitu tai esitetty erilaisin kuvioin. Taulukoinnissa esitetään vastausten mediaani ja moodi. Tutkimusjoukon näkemykset tunneprosessistaan muutoksen eri vaiheissa ristiintaulukoitiin uuden organisaation osastojen mukaisesti. Tutkittavat osastot uudessa organisaatiossa olivat pelastustoimen osasto sekä hallinnon ja kehittämisen osasto.

Tuomi & Sarajärven (2002, 93 - 94) mukaan laadullisen tutkimuksen perusanalyysimenetelmänä voidaan käyttää sisällön analyysiä. Lisäksi se voidaan liittää erilaisiin analyysikonaisuuksiin. Analyysissä luokitellaan, teemoitetaan tai tyypitellään aineisto, josta laaditaan yhteenveto. Aineiston luokittelussa tulee tarkoin huomioida tutkimusongelma ja jättää muu materiaali huomioimatta tai siirtää seuraavaan tutkimukseen. Luo-

kittelu on yksinkertaisin aineiston järjestämisen muoto ja sitä pidetään kvantitatiivisena analyysinä sisällön teemoin. Aineistosta määritellään luokkia ja lasketaan, montako kertaa jokainen luokka esiintyy aineistossa.

Sisällön analyysimenetelmällä pyritään saamaan tutkittavasta ilmiöstä kuvaus tiivistetyssä ja yleisessä muodossa. Tarkoituksena on saada kerättyä aineistoa johtopäätösten tekoa varten. Tärkeää on luoda tutkimuksesta mielekkäitä johtopäätöksiä. Tavoitteena on pyrkiä kuvaamaan aineiston sisältöä sanallisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 105, 107.)

Työn avointen kysymysten osuus analysoitiin sisällön analyysimenetelmällä. Siinä käytettiin aineiston luokittelumenetelmää, joka suuren aineistomäärän johdosta oli perusteltua ja luontevaa. Tutkimuksen laadullinen aineisto luokiteltiin kolmiportaisen ryhmittelyn mukaan. Suuren aineistomäärän johdosta ryhmittely laajempiin ja useampiin kenttiin olisi tuottanut analyysivaiheessa hyvin laajan ja monimutkaisen esittelyn. Tarkoituksena työssä on tuoda selkeä analyysi tutkimuksen aineistolle, millä saadaan vastaus tutkimusongelmalle. Avointen kysymysten aineisto jaoteltiin kuvion 5 esimerkin mukaisesti.



Kuvio 5. Ryhmittelytapa lähtötasokyselyn avoimissa vastauksissa

### 3.4 Reliabiliteetti ja validiteetti

Kaikessa tutkimuksissa arvioidaan laaditun tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa käytetään reliabiliteetti- ja validiteettikäsitteitä (Kananen 2008, 79). Reliabiliteetti tarkoittaa Hirsjärven ym. (2004, 216) mukaan mittaustulosten toistettavuutta. Reliabiliteetti arvioidaan mittaamalla tuloksia ja kun päästään samanlaiseen tulokseen, voidaan tutkimuksen tulokset todeta reliaabeleiksi. Kananen (2008, 80 - 81) määrittelee reliabiliteetin tarkoittavan tulosten pysyvyyttä, eli toistettaessa tutkimus



saadaan samat tulokset. Reliabiliteetti voidaan mitata samanaikaisesti kahdella eri mittarilla. Sama asia kysytään eri tavalla ja verrataan vastausten yhdenmukaisuutta. Validiteetilla tarkoitetaan Hirsjärven ym. (2004, 216) mukaan tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Esimerkiksi kyselylomakkeissa vastaajat ovat saattaneet käsittää monet kysymykset toisin kuin tutkija on ajatellut. Mikäli tutkija käsittelee saatuja tuloksia alkuperäisen mallin mukaisesti, tuloksia ei voida pitää pätevinä. Kanasen mukaan validiteetti varmistetaan käyttämällä oikeaa tutkimusmenetelmää, oikeaa mittaria ja mittaamalla oikeita asioita. Ulkoisessa validiteetissa otoksen tulee vastata populaatiota, jossa yleistettävyyys tarkoittaa tulosten yleistämistä koskemaan muita samaan organisaatioon kuuluvia.

Lähtötasokysely laadittiin huolellisesti ja testautettiin kolmessa eri vaiheessa, millä pyrittiin varmistamaan tutkimuksen hyvä validius. Kyselyn ensimmäinen ja toinen testaus toteutettiin tilaajan yhteyshenkilöllä sekä opinnäytetyön valvojalla. Ensimmäisen esitetauksen jälkeen kysely lähetettiin testattavaksi vielä kahdelle tilaajan yhteyshenkilön valitsemaalle henkilölle. Jokaisen vaiheen jälkeen huomioitiin testaajien kommentit, joiden pohjalta tehtiin korjaustoimenpiteet kyselyn rakenteeseen. Kolmatta vaihetta seurasi varsinainen lähtötasokyselyn toteuttaminen. Seurantakyselyyn määriteltiin osa lähtötasokyselyn kysymyksistä, joten niiden testaukseen ei koettu tarvetta. Tutkimuksen validiteettia lisäsi vielä lähtötasokyselyn avointen kysymysten osuus, joilla tuettiin monivalintakysymyksiä. Kyselyjen vastauksia analysoitaessa olivat vastaukset pääsääntöisesti suoraan verrannollisia haluttuihin seikkoihin.

Tutkimuksessa tutkimusjoukon koko oli 118 henkilöä. Tilaaja valitsi henkilöt tarkoin. Lähtötasokyselyyn vastasi 76 henkilöä, jolloin vastausprosentiksi muodostui 64,4 %. Seurantakyselyyn vastasi 81 henkilöä, jolloin vastausprosentti oli 68,6 %. Lähtötasokyselyssä oli kysyttynä useita näkökulmiin liittyviä kysymyksiä hieman eri tavoin. Avoimet kysymykset liittyivät suoraan jo monivalintakysymyksissä esiintyneisiin seikkoihin, jolloin voidaan kyselyssä toteutuneen riittävä toisto sen reliabiliteetin arvioimiseksi. Vastauksia analysoitaessa ne olivat yhdenmukaisia toisiinsa verrattuna, mikä määrittää tutkimuksessa riittävän reliabiliteetin.

Kanasen (2008, 77) mukaan kato on erittäin suuri webbikyselyissä. Tilastotieteen ja yleistettävyyden kannalta 20 - 30 %:n vastausprosentit ovat liian alhaisia antamaan luo-

tettavaa tietoa tutkimusongelmasta. Kyselyissä päästään ensikierroksella noin 30 %:n vastausprosenttiin. Karhukierroksella sitä saadaan jonkin verran nostettua, mutta harvoin päästään yli 50 %:n vastausprosentin. Tutkimuksen vastausprosentteiksi muodostui 64,3 % ja 68,6 %. Vastausprosentteja voidaan pitää riittävän suurina antamaan luotettavan vastauksen tutkimusongelmaan.

### *Tutkimusmenetelmien toimivuus ja ongelmat*

Tutkimusjoukon oli tarkoitus olla kohtuullisen pieni, jolloin tutkimusmenetelmäksi määrittyi puhtaasti kvalitatiivinen. Tutkimusjoukoksi kuitenkin tarkentui myöhemmin 118 henkilön joukko, jolloin suuresta tutkimusjoukon takia erityisesti puhtaasti laadullisten elementtien syvälinen analyysi, ammattikorkeakoulun tasoisessa opinnäytetyössä, aiheutti ongelmia. Tutkimusjoukon vastaukset olivat lyhyitä ja ytimekkäitä annetun ohjeistuksen mukaisesti, mutta määrällisesti laadullinen tutkimusaineisto oli hieman ongelmallinen ja aineiston syvälinen analyysi hieman vaikeutui.

Lisäksi avoimien kysymysten osalta vastauksissa oli havaittavissa hieman turhautumisen purkamista, mikä ei kuitenkaan liittynyt mitenkään tutkittaviin näkökulmiin. Vaikka avoimet kysymykset oli tarkasti testattu ja rajattu koskemaan vain tutkimuksen näkökulmia, ilmeisesti osa vastaajista koki tarpeekseen purkaa turhautumistaan kyselyssä. Asia ei kuitenkaan aiheuttanut ongelmia sisällön analyysissa, jolloin näkökulmien ulkopuolelle jäivät vastaukset tuli rajata pois aineiston ryhmittelystä. Avoimet kysymykset toimivat erinomaisena tukena tiettyjen monivalintakysymysten osalta, minkä vuoksi saatiin tutkimusongelmaan vieläkin selkeämpää vastausta. Erityisesti työryhmytyöskentely ja muutostarpeiden ymmärtämisen osalta avoimet vastaukset antoivat selkeää tukea, mikä lisäsi johtopäätösten luotettavuutta edellä mainittujen seikkojen osalta.

Kyselytutkimus oli luonteeltaan täysin anonymi, näin pyrittiin varmistamaan kaikin keinoin vastaajan anonymiteetti. Osa vastaajista kuitenkin koki vastaajan perustiedot liian yksityiskohtaiseksi, mikä vaikutti aiheuttavan pelkoa anonymiteetin menettämisestä. Vastaajan perustietojen tarkkuus ei eronnut mitenkään normaalista kyselytutkimuksesta, mutta muutamien vastaajien pelko saattoi aiheuttaa hieman varovaisia vastauksia

kysymyksissä. Tutkimuksen luotettavuuden lähtökohtana oli vastaajien anonymiteetti, joka tuli vakuuttaa tutkimusjoukolle lähtötasokyselyn aikana ja sen jälkeisessä tiedotteessa.

## 4 TUTKIMUSAINEISTON ANALYYSI

Tutkimuksen tulokset esitetään työn näkökulmien mukaan jaoteltuna. Jaottelun kuuluvat tutkimusjoukon henkinen prosessi sekä näkemykset muutosviestinnästä ja henkilöstön osallistamisesta muutoksessa. Tutkimustulosten taustatietojen jälkeiset teemat ovat seuraavassa järjestyksessä: Ensimmäisenä on kuvattuna tutkimusjoukon henkinen prosessi ja muutosvastarinta, jossa vastaukset on ristiintaulukoitu hallinnon ja kehittämisen osaston sekä pelastustoimen välillä. Toisena esitetään koko tutkimusjoukon näkemys organisaatiomuutoksen muutosviestinnästä ja kolmantena vastanneiden näkemys henkilöstön osallistamisesta muutoksessa.

Tutkimustuloksia esitellään kirjallisesti sekä erilaisilla pylväskaavioilla ja taulukoilla. Lähtötasokyselyn avoimien kysymysten vastaukset jaoteltiin ja tuloksissa esitellään määrällisesti eniten esiintyneet vastaajien näkemykset. Henkilöiden näkemyksiä esitetään omissa sitaateissa.

### 4.1 Taustatiedot

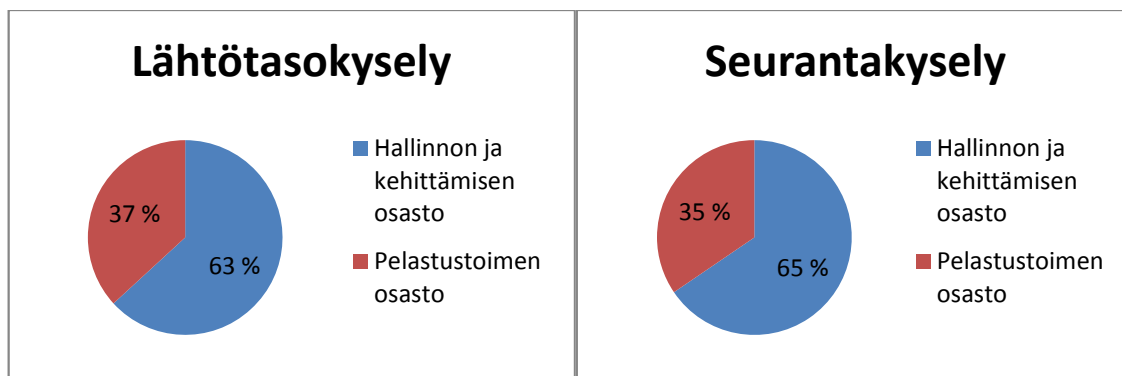
Tutkimusjoukoksi valikoitui organisaatiosta yhteensä 118 henkilöä, joihin muutoksen arvioidaan vaikuttavan eniten. Lähtötasokyselytutkimukseen vastasi yhteensä 76 henkilöä, jolloin vastausprosentiksi muodostui 64,4 %. Seurantatutkimuksen kyselyyn vastasi yhteensä 81 henkilöä ja vastausprosentiksi muodostui 68,6 prosenttia.

Kuviossa 6 on esitetty tutkimusjoukon tehtävänimikkeet, joihin vaikutus on suurin sekä lähtötasokyselyyn vastanneiden prosentuaalinen jakauma tehtävänimikkeittäin.



Kuvio 6. Vastaajien tehtävänimike uudessa organisaatiossa

Lähtötasotutkimuksen kyselytutkimuksen vastaajista lähes puolet eli 44,7 % määritteli kuuluvansa ikäryhmään yli 49-vuotiaat ja vain 2,6 % alle 30-vuotiaisiin. Tämä kertonee myös osaltaan pelastusalan henkilöstökulttuurista ja -politiikasta, jossa monesti tutkimusjoukon kaltaisiin tehtäväkuviin palkataan työkokemukseltaan kokeneempaa henkilöstöä tai ura kulkeutuu asteittain ruohonjuuritasolta ylöspäin. Vastaajista naisia oli 30,2 % ja miehiä 69,8 %, mikä vastannee yleistä pelastusalan sukupuolijakaumaa. Uuden organisaation pelastustoimen osastoon määritteli kuuluvansa 36,8 % sekä hallinnon ja kehittämisen osastoon 63,2 % vastaajista. Seurantatutkimuksen vastaajista 48,1 % kuului ryhmää yli 49-vuotiaat ja 71,6 % oli miehiä. Pelastustoimen osastoon kuului 34,5 % vastaajista. Hallinnon ja kehittämisen osastoon kuului 65,5 % vastaajista. Kuviossa 7 on vastaajien osastojakauma uuden organisaation osastojen mukaisesti.



Kuvio 7. Vastaajien osastojakauma

#### 4.2 Tunneprosessi tutkimusjoukossa

Tutkimusjoukon tuntemuksia sekä henkistä prosessia muutoksessa kuvataan vertailemalla osastoittain. Osastot on jaettu uuden organisaation mukaisesti pelastustoimen osastoon sekä hallinnon ja kehittämisen osastoon. Kappaleessa kuvataan tutkimusjoukon erilaisia tuntemuksia muutoksen neljässä eri vaiheessa sekä määritellään muutosvastarinnan tuntemusten määrä kolmessa organisaatiomuutoksen eri vaiheessa.

##### *Monivalintakysymysten analyysi*

Ensireaktiovaiheessa hallinnon ja kehittämisen osastoon kuuluvilla korostui selkeästi neljä eri tunnetta. Valtaosa (54 %) määritteli olleensa odottavin mielin. Toiseksi eniten, eli hieman yli kolmannes (40 %) vastaajista oli epäilevällä kannalla. Muutoksesta innostuneita ensireaktiossa oli vajaa kolmannes (29 %) ja iloisia oli yli viidennes (23 %). Ensireaktiossa niin sanotut negatiiviset tunteet jäivät selkeästi vähemmälle, kun muutoksen vastustuksen tunteita koki vain vajaa kahdeskymmenes osa (4 %) henkilöistä ja stressaantuneisuutta ilmeni joka kymmenennessä (10 %). Pelon tunteita koki myös joka kymmenes (10 %) ja masentuneisuutta hieman yli joka kahdeskymmenes (6 %).

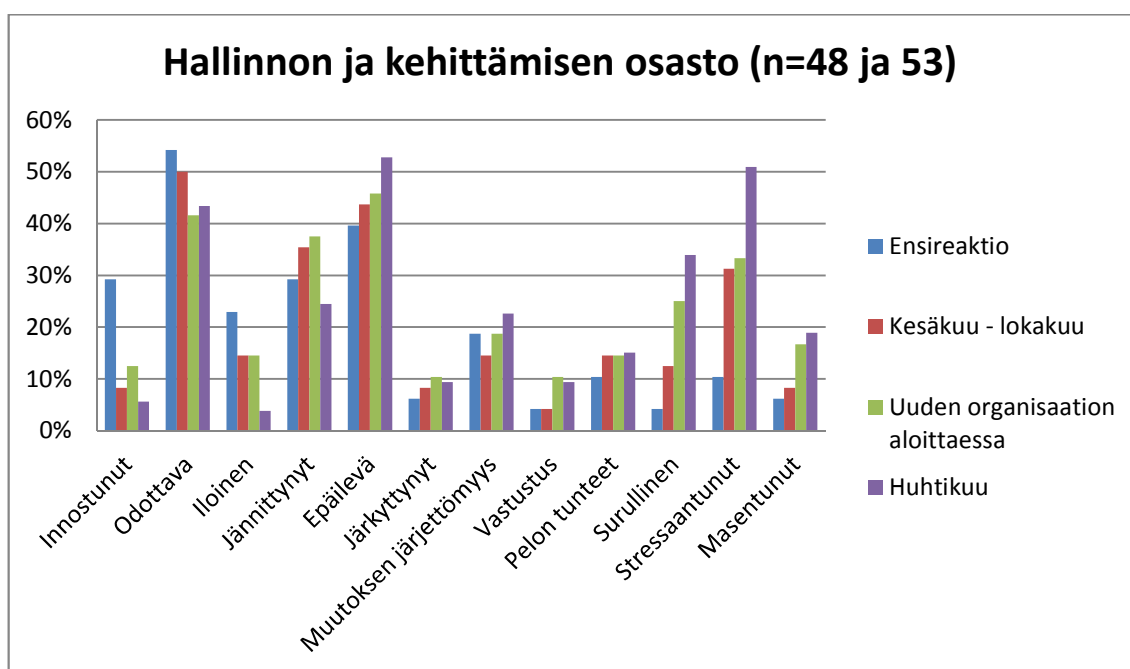
Aikavälillä kesäkuu - lokakuu 2013 hallinnon ja kehittämisen osastoon kuuluvissa negatiiviset tunteet kohosivat vastaajissa ja positiiviset tunteiden määrä väheni. Innostuneisuutta ilmeni enää vajaa kymmenennessä (8 %) henkilössä, kun taas jännittyneisyys ja epäileväisyys olivat nousseet. Jännittyneisyyttä koki yli kolmannes (35 %) ja epäileviä oli jo lähes puolet (44 %) vastaajista. Lisäksi stressaantuneisuus kasvoi huomattavasti

kyseisellä aikavälillä, sitä koki jo kolmannes (31 %) henkilöistä. Odottavin mielin oli kuitenkin edelleen puolet (50 %) vastaajista.

Uuden organisaation aloittaessa sama kehityssuunta tunteissa jatkui, ja odottavin mielin oli reilusti alle puolet (42 %) vastaajista, kun taas innostuneisuus oli pysynyt lähes samana edelliseltä aikaväliltä. Innostuneiksi itsensä määritteli enemmän kuin joka kymmenes (13 %). Ilon tunteita koki yhtä moni kuin edellisellä aikavälillä, jolloin vajaa kuudennes (15 %) koki ilon tunteita. Jännittyneisyys ja epäileväisyys jatkoivat edelleen hieman nousua, kun jännittyneisyyden tunteita koki reilusti yli kolmannes (38 %) ja epäileviä oli hieman vajaa puolet (46 %) vastaajista. Stressaantuneisuus pysyi jokseenkin samana, mutta masennuksen tunteet kohosivat edellisestä aikajaksosta, jolloin sitä koki kuudennes (17 %) vastaajista.

Huhtikuun alussa negatiiviset tunteiden osuus kohosi jonkin verran. Erityisesti surun tunteet ja hieman asiaan liittyvä masentuneisuuden tunne kohosi. Surun tunteita koki kolmannes (34 %) ja masentuneisuutta viidennes (19 %) hallinnon ja kehittämisen osastoon kuuluvista. Epäileväisyys muutosta kohtaan kohosi myös hieman; yli puolet (53 %) oli epäilevällä kannalla. Ilon tunteet laskivat reilusti, sillä enää muutama (4 %) koki ilon tunteita. Stressaantuneisuuden tunne hallinnon ja kehittämisen osastolla kohosi huomattavasti verrattuna edellisiin aikajaksoihin. Puolet määritteli olevansa (51 %) stressaantuneita.

Kuviossa 8 on kuvattu hallinnon ja kehittämisen osastoon kuuluvien näkemys tuntemuksistaan prosentteina organisaatiomuutoksen eri vaiheissa. Vastaajien lukumäärä aikavälillä ensireaktio ja uuden organisaation aloittaessa oli 48 ja seurantakyselyssä 53 henkilöä.



Kuvio 8. Hallinnon ja kehittämisen osastoon kuuluvien näkemys tunteuksistaan

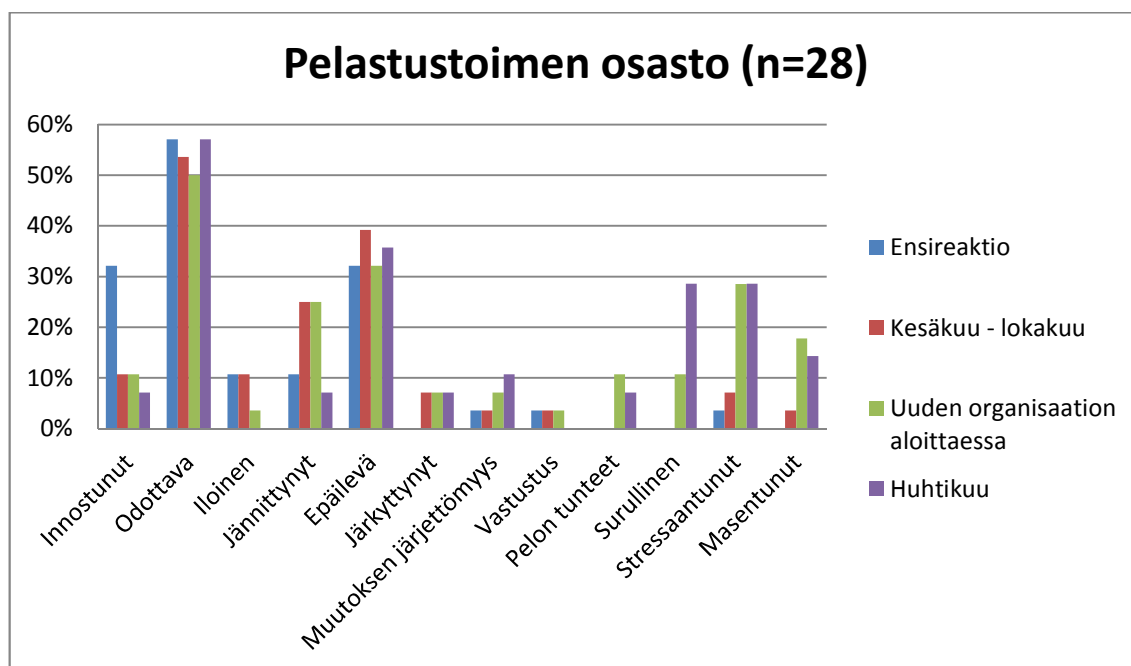
Myös pelastustoimen osastoon kuuluvissa ensireaktiovaiheen suurimaksi tunteeksi kohosi odottava kanta, kun jopa reilusti yli puolet (57 %) oli odottavin mielin. Innostuneisuus kohosi samaan tapaan yleiseksi tunteeksi, sillä kolmannes (32 %) henkilöistä oli innostuneita muutoksesta. Jännittyneisyyden ja ilon tunteita oli selkeästi vähemmän, sillä joka kymmenes (11 %) koki jännittyneisyyttä tai ilon tunteita. Epäileviä oli kolmannes (32 %) vastaajista. Muutoin negatiiviset tunteet olivat hyvin vähäisiä tai jopa olemattomia, kun masentuneisuutta ei ilmennyt yhdessäkään (0 %). Myöskään pelon ja surun tunteita ei kokenut kukaan vastaajista (0 %).

Aikavälillä kesäkuu - lokakuu 2013 innostuneisuus oli laskenut huomattavasti tulevalle pelastustoimen osastoon kuuluvilla, jolloin innostuneisuutta koki enää joka kymmenes (11 %) henkilö. Odottavin mielin oli edelleen yli puolet (54 %) vastaajista. Jännittyneisyys oli kasvanut ensireaktiosta, sillä neljännes (25 %) määritteli yhdeksi tunteekseen jännittyneisyyden. Myös epäileväisyys oli hieman kohonnut, jolloin epäileviä oli reilusti yli kolmannes (39 %). Ensireaktioon verrattuna muutamat (7 %) olivat vastanneet olevansa järkyttyneitä, kun aikaisemmin vastaajista kukaan ei ollut järkyttynyt (0 %). Edelleen yksikään (0 %) ei määritellyt tunteikseen pelon, surun tai masentuneisuuden tunteita.



Uuden organisaation aloittaessa muutoksen negatiiviset tunteet kohosivat huomattavasti verrattuna kahteen edelliseen aikajaksoon. Huomioitavaa on, että stressaantuneisuus oli kohonnut huomattavasti, sitä koki jo lähes kolmannes (29 %) vastaajista. Lisäksi aikaisemmissa aikajaksoissa ilmenemättömiä tuntemuksia nousi esiin pelastustoimen osastoon kuuluvissa uuden organisaation aloittaessa. Pelon ja surun tunteita koki joka kymmenes (11 %) ja masentuneisuutta enemmän kuin joka kuudes (18 %). Innostuneisuus ja jännittyneisyys olivat pysyneet samana verrattuna edelliseen aikaväliin. Odottava mieli oli hieman laskenut, sitä koki kuitenkin puolet (50 %) vastaajista. Iloisia muutoksesta oli vajaa kolmaskymmenesosa (4 %).

Seurantakyselyssä surun tunteet olivat kohonneet pelastustoimen hallinnon ja kehittämisen osaston tapaan. Surun tunteita koki vajaa kolmannes (29 %) pelastustoimen osastoon kuuluvista. Stressaantuneisuus oli pysynyt samana ja masentuneisuus oli hieman laskenut, kun vajaa kuudennes (14 %) vastasi kokevansa masennuksen tunteita. Odottavin mielin oli edelleen valtaosa (57 %) vastaajista. Kuviossa 9 on kuvattu pelastustoimen osastoon kuuluvien näkemys tuntemuksistaan prosentteina organisaatiomuutoksen eri vaiheissa. Vastaajien määrä aikavälillä ensireaktio ja uuden organisaation aloittaessa oli 28 ja seurantakyselyssä myös 28 henkilöä.

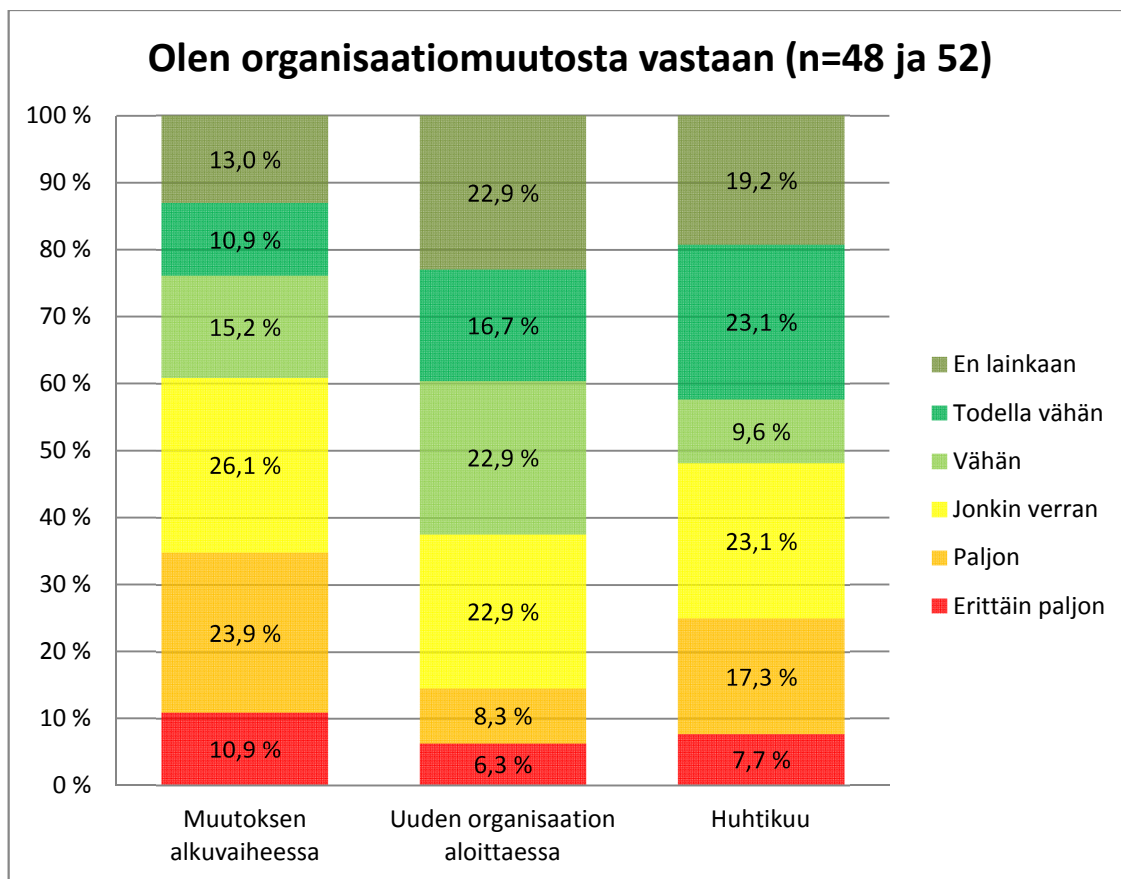


Kuvio 9. Pelastustoimen osastoon kuuluvien näkemys tuntemuksistaan

Muutoksen alkuvaiheessa hallinnon ja kehittämisen osastoon kuuluvissa ei ilmennyt suurissa määrin voimakkaita muutosvastarinnan tuntemuksia. Muutosvastarinnan voimakkaita tuntemuksia ilmeni joka kymmenennessä (10,9 %) henkilössä. Paljon vastarinnan tuntemuksia koki lähes neljännes (23,9 %). Molemmat tuntemukset olivat vähentyneet uuden organisaation aloittaessa, jolloin erittäin paljon tai paljon muutosvastarintaa koki enää vajaa kuudennes (14,6 %). Seurantakyselyssä ovat hieman kohonneet voimakkaat ja lievät muutosvastarinnan tuntemukset. Neljännes (25,0 %) hallinnon ja kehittämisen osaston vastaajista määritteli olevansa muutosta vastaan joko paljon tai erittäin paljon.

Alkuvaiheessa muutosvastarinnan tuntemuksia koki todella vähän tai ei lainkaan lähes neljännes (23,9 %) vastaajista. Uuden organisaation aloittaessa edellä mainittu joukko kasvoi, kun ei lainkaan tai todella vähän muutosvastarintaa koki reilusti yli kolmannes (39,6 %). Huhtikuussa muutosvastarintaa ei kokenut lainkaan viidennes (19,2 %) vastaajista ja vain vähän tai vähän kolmannes (32,7 %). Jonkin verran muutosvastarintaa koki jokseenkin sama määrä kuin uuden organisaation aloittaessa, eli hieman vajaa neljännes (23,1 %) vastaajista.

Kuviossa 10 on kuvattu hallinnon ja kehittämisen osastoon kuuluvien näkemys muutosvastarinnan tuntemuksistaan prosentteina organisaatiomuutoksen eri vaiheissa. Vastaajien määrä aikavälillä muutoksen alkuvaihe ja uuden organisaation aloittaessa oli 48 ja seurantatutkimuksessa maalisi-huhtikuussa 52 henkilöä.



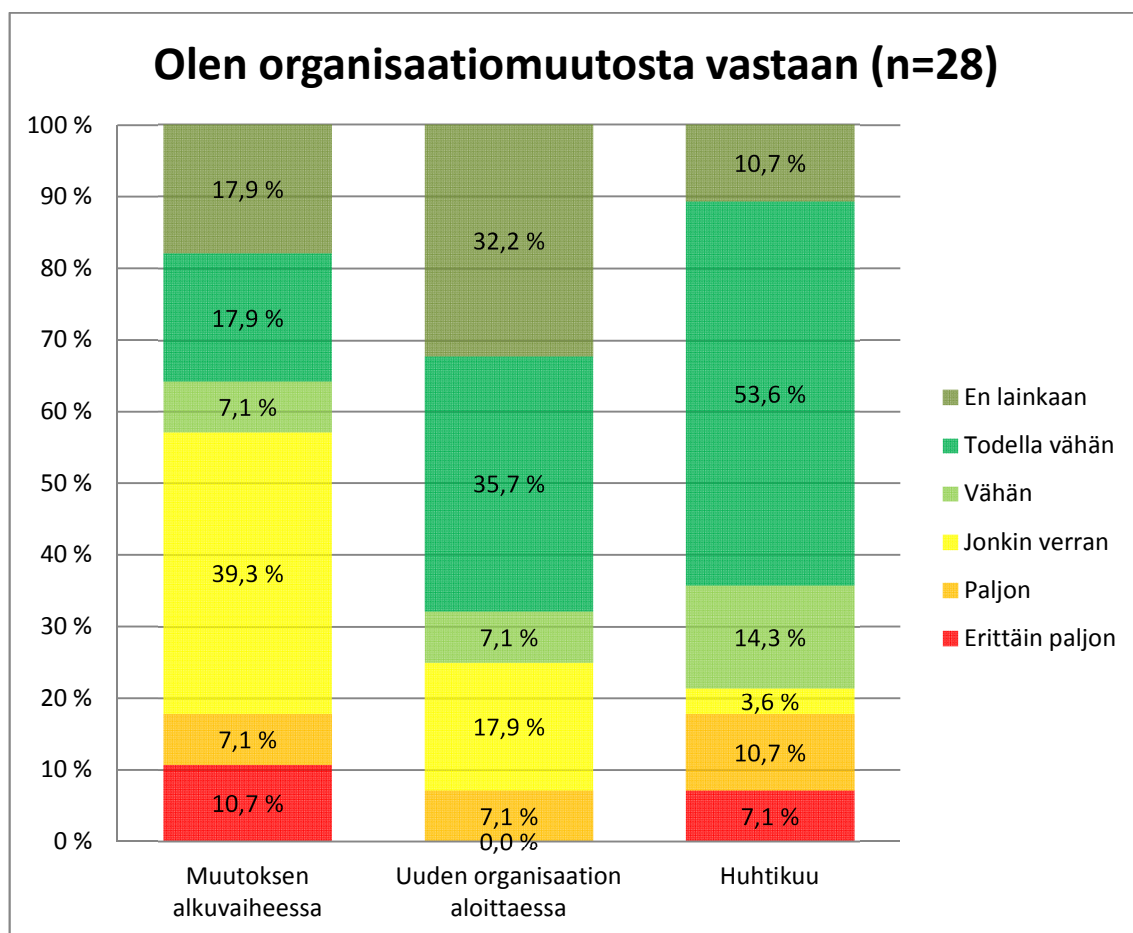
Kuvio 10. Hallinnon ja kehittämisen osastoon kuuluvien muutosvastarinta

Muutoksen alkuvaiheessa muutosvastarintaa koki erittäin paljon tai paljon kuudennes (17,8 %) pelastustoimen osastoon kuuluvista. Pelastustoimen osastoon kuuluvat kokivat näitä tunteita pääosin jonkin verran, kun jonkin verran muutosvastarintaa ilmeni reilusti yli kolmanneksessa (39,3 %) vastaajista. Uuden organisaation aloittaessa vastarintaa koki paljon alle kymmenesosa (7,1 %) vastaajista ja erittäin paljon vastarintaa ei kokenut enää kukaan. Myös muutosvastarinnan jonkin verran -tuntemukset laskivat, jolloin enää noin kuudennes (17,9 %) määritteli itsensä edellä mainittuun joukkoon. Seuranta-kyselyssä voimakas muutosvastarinta oli hieman kohonnut. Erittäin paljon tai paljon muutosvastarintaa pelastustoimen osastoon kuuluvissa koki vajaa viidennes (17,1 %) henkilöistä.

Muutosvastarintaa ei kokenut lainkaan tai koki todella vähän noin joka kolmas (35,8 %) henkilö muutoksen alkuvaiheessa, mikä on huomattavasti suurempi määrä, kuin muutosvastarintaa voimakkaasti kokeneet. Uuden organisaation aloittaessa vastarinnan tuntemukset laskivat, kun vastaajista ei lainkaan tai vain vähän muutosvastarintaa koki

kaksi kolmesta (67,9 %). Maalis- huhtikuun vaiheessa osuus henkilöistä, jotka eivät tunteneet lainkaan tai juurikaan muutosvastarintaa, laski. Kymmenesosa (10,7 %) pelastustoimen osastoon kuuluvista ei kokenut lainkaan muutosvastarintaa ja todella vähän sitä koki hieman yli puolet (53,6 %) pelastustoimen osaston vastaajista.

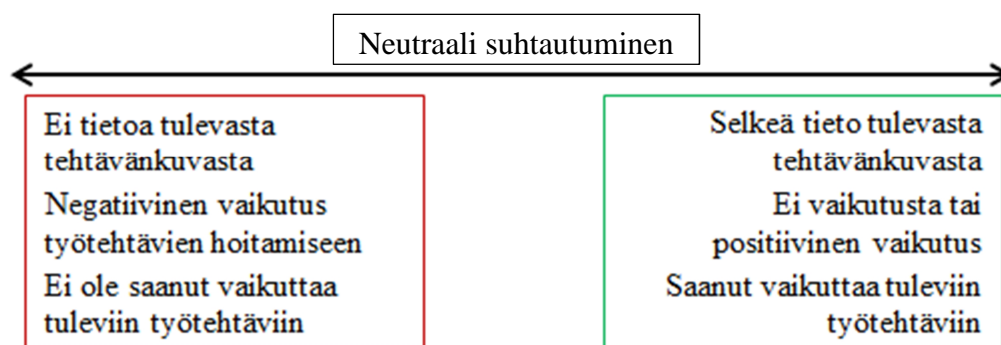
Kuviossa 11 on kuvattu pelastustoimen osastoon kuuluvien näkemys muutosvastarinnan tuntemuksistaan prosentteina organisaatiomuutoksen eri vaiheissa. Vastaajien määrä aikavälillä muutoksen alkuvaihe ja uuden organisaation aloittaessa oli 28 ja seuranta-kyselyssä maalis- huhtikuussa myös 28 henkilöä. Huhtikuun jakaumista voidaan havaita muutosvastarinnan hieman kasvaneen, kun voimakkaat tuntemukset hieman lisääntyivät ja muutosvastarintaa ei lainkaan kokevien osuus pieneni.



Kuvio 11. Pelastustoimen osastoon kuuluvien muutosvastarinta

### *Avointen kysymysten analyysi*

Lähtötasokyselyn kysymyksessä 37 käsiteltiin muutoksen vaikutusta omaan henkilökohtaisiin työtehtäviin ja uraan. Kysymys oli avoimien kysymysten tapaan jaettu kolmeen alakysymykseen. (*Milloin sait mielestäsi tiedon mitä sinulle tapahtuu organisaatiomuutoksessa? Minkälaisia tuntemuksia organisaatiomuutos on herättänyt ja minkälaisia vaikutuksia sillä on ollut työsuorituksiisi? Millä tavoin olet saanut vaikuttaa omiin tuleviin työtehtäviisi?*) Kuviossa 12 on kuvattuna vastausten ryhmittelytapa.



Kuvio 12. Työtehtävien, muutoksen vaikutuksen ja vaikutusmahdollisuuksien jaottelu

Tutkimusjoukon tieto omasta tulevasta tehtäväkuvastaan vaihteli tasaisesti tietämättömyydestä tietoisuuteen. Kuitenkin määrällisesti hieman enemmän vaikuttaa olleen henkilöitä, joilla ei marraskuussa lähtötasokyselyyn vastattaessa ollut tietoa tulevasta tehtäväkuvastaan. Jonkin verran esiintyi myös neutraaliin väliin osuvaa tietoisuutta, sillä kaikki tehtävään liittyvä tieto ei ollut vielä selvillä. Henkilöt, jotka olivat selkeästi tietoisia tulevasta tehtäväkuvastaan, määrittivät saaneensa pääsääntöisesti tiedon syksyllä 2013, kun uusi organisaatio julkistettiin.

*”Heti kun uusi organisaatio oli julkaistu”*

*”Olen ollut hyvässä asemassa mielestäni siksi, että esimies on pitänyt minut ajan tasalla koko ajan. Kiitos!”*

*”Kukaan, ei oma esimieheni tai tuleva esimies, ei kuitenkaan keskustellut asiasta kanssani enkä saanut tietää, saanko ylipäätään pitää nykyiset työtehtäväni”*

Toisen alakysymyksen vastauksissa esiintyi lievää hajontaa; muutamilla oli työmotivaatio kasvanut tai muutoksella ei ole ollut siihen vaikutusta. Suurin osa vastaajista kuitenkin kertoi työmotivaationsa laskeneen ja tuntevansa tyytymättömyyttä tilanteessa.

*”Heikentänyt motivaatiota. Palotarkastajia on kentältä vähennetty runsaasti suunnittelutehtäviin. Suoriterajat pysyivät ennallaan, jolloin kentälle jäävien työmäärä/stressi kasvaa huomattavasti. Vähentää motivaatiota.”*

*”Organisaatiomuutos on herättänyt vain ahdistusta ja on vaikea keskittyä työhön”*

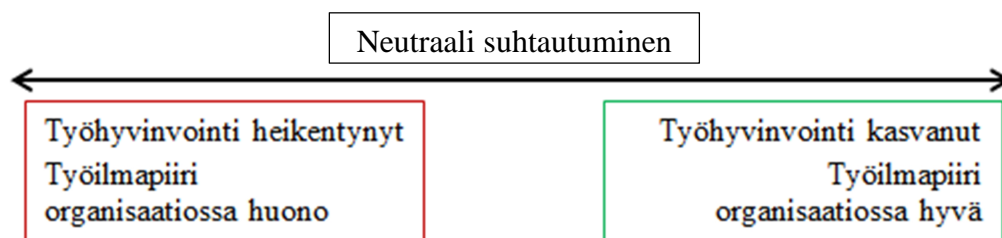
*”Turhautumista, ihmettelyä, pettymistä, epätietoisuutta, oman ammatin arvostuksen vähentymistä johdon silmissä. Motivaation vähentyminen on selkeästi havaittavissa omassa työsuorituksessa.”*

Kolmannessa alakysymyksessä kysyttiin vastaajan vaikutusmahdollisuuksia oman työnkuvan määrittämiseen, millä on suora vaikutus henkilön tunnetiloihin. Myös vaikuttamismahdollisuuksissa vaikuttaa olevan jonkin verran hajontaa, sillä osa vastaajista on päässyt vaikuttamaan. Suurin osa kuitenkin määrittelee, ettei vaikuttamismahdollisuuksia joko ole ollut tai niitä ei ole juurikaan ollut.

*”Omiin työtehtäviini en ole saanut vaikuttaa eikä niistä ole kysytty mielipidettäni. Olisin toivonut myös vuorovaikutteista keskustelua siitä, miten työpanostani ja olemassa olevaa toimenkuvaani voisi uudessa organisaatiossa hyödyntää paremmin kuin ennen.”*

*”Yhdessä tekemisen tunne puuttuu ja silloin sitoutuminen päälliköiden tavoitteisiin heikkenee. Osallistamalla henkilöstöä enemmän, sitoutuminen paranisi ja sillä olisi myös suora vaikutus ainakin omaan työsuoritukseeni”*

Avoimessa kysymyksessä 39 aiheena olivat uuden organisaation lähtötilanteen tunte-mukset. (Mihin suuntaan henkilökohtainen työn hyvinvointisi ja työilmapiirisi on kehitty-nyt muutoksessa? Minkälainen on mielestäsi tämänhetkinen työilmapiiri organisaati-ossa? Minkä työntekijäryhmien hyvinvointi on mielestäsi vaarassa muutoksen aikana ja miksi?) Kahden ensimmäisen kohdan vastaukset jaoteltiin kuvion 13 mukaisesti.



Kuvio 13. Vastaajien työhyvinvointi ja koko organisaation työilmapiiri

Työhyvinvointi oli vastaajilla kehittynyt muutoksessa jakauman molemmin puolin. Osa vastaajista ilmoitti työhyvinvoinnin heikentyneen huomattavasti ja osa taas kertoi, ettei vaikutusta työhyvinvointiin ole ollut ja muutamilla se oli jopa kasvanut. Määrällisesti eniten vastauksia kertyi heikentymisen puolelle, sillä hieman yli puolet vastaajista määritteli työhyvinvointinsa heikentyneen. Työilmapiiri oli vastaajien mukaan pääsääntöisesti heikentynyt tai oli jopa huono. Osa kertoi työilmapiirin olevan odottava ja jännittynyt, joka luokiteltiin tässä neutraaliksi suhtautumiseksi.

*”Oma jaksaminen on huonontunut. Joudun kuulemaan ihmisten huolia ja samalla selviytymään vaativista työtehtävistä.”*

*”Huonoon suuntaan. Oloni on hämmentynyt ja lamaantunut. Tuntuu että matto on vedetty jalkojen alta”*

*”Työilmapiiri on selvästi nyt muuttunut lyhyessä ajassa huonompaan suuntaan. Turhautumista ja hanskat tiskiinkin tunnelmaa on ollut liikkeellä.”*

*”Muutoksen odottaminen on raskasta, epätietoisuus vaikuttaa yhteisön ilmapiiriin negatiivisesti”*

Kolmas alakysymys analysoitiin jaotteleamalla vastauksissa ilmenevät työntekijäryhmät. Ryhmittelyssä käytettiin kuviossa 14 olevaa periaatetta.



Kuvio 14. Työntekijäryhmien jaottelu

Vastauksista erottautuivat selkeästi kuvion 14 mukaiset työntekijäryhmittymät. Käytännössä kaikki kysymykseen vastanneet määrittelivät jonkin työntekijäryhmittymän, jolla

työhyvinvointi on vaarassa organisaatiomuutoksen takia. Vastaukset jaottuivat kohtuullisen tasaisesti jaottelukaavion mukaisesti. Määrällisesti eniten vastauksia kuului jaotellussa ryhmään koko henkilöstö, jossa noin kolmannes määritteli koko henkilöstön työhyvinvoinnin olevan vaarassa muutoksen takia. Operatiivinen henkilöstö sekä esimies- ja päällikkötason ryhmät keräsivät molemmat noin neljänneksen vastauksista ja palotarkastajat ryhmä muutamien vastaajien näkemyksen.

*”Kaikki vaikuttaa kaikkiin, yhteisessä kipossa jokaisen hyvinvointi on osa kokonaisuutta”*

*”Kaikkien henkilöryhmien, tehtiin selväksi että kaikki on muutoksessa mukana paitsi komentaja ja hallintopäällikkö. Odotan kovasti teknisen osaston muutosta, joka mielestäni olisi erittäin tärkeä”*

*”Kaikkien, koska ei ole selkeää tietoa, miten asiat tehdään tulevaisuudessa”*

#### 4.3 Muutosviestintä

Kappaleessa kuvataan tutkimusjoukon näkemyksiä muutosviestinnästä organisaatiomuutoksen johtamisessa. Tulokset esitellään koko tutkimusjoukon osalta osastoista riippumatta. Monivalintakysymyksissä skaalaus oli kuusiportainen, lukuun ottamatta esimiesasemassa olevien viestintää, jossa skaalaus oli viisiportainen. Kappaleen lopussa esitetään analyysi muutosviestinnän avointen kysymysten osalta.

##### *Monivalintakysymysten analyysi*

Informaatiokanavina muutosviestinnässä käytettiin tiedotustilaisuuksia, Helmi-Intraa, työpajoja sekä henkilökohtaista viestintää. Selkeästi merkittävimmiksi informaatiokanaviksi nousi vaihtoehtoista Helmi-Intra ja tiedotustilaisuus. Tiedotustilaisuudesta tietoa jonkin verran tai paljon määritteli saaneensa hieman yli puolet (53,9 %) vastaajista ja vähän tai todella vähän reilu kolmannes (38,1 %). Helmi-Intrasta jonkin verran tai paljon tietoa sai kolme neljästä (74,9 %) vastaajista. Todella vähän tai vähän tietoa sai viidennes (21,0 %) henkilöistä. Työpajat koettiin selkeästi huonoina informaatiolähteinä, niistä vain pieni osa vastaajista koki saaneensa tietoa. Työpajoissa tietoa jonkin verran tai paljon tietoa määritteli saaneensa viidennes (19,6 %) ja todella vähän tai vähän reilusti yli kolmannes (38,1 %) henkilöistä. Huomioitavaa on, että jopa reilu kolmannes (35,5 %) ei saanut lainkaan tietoa työpajoissa. Henkilökohtaisessa viestinnässä



tiedon saanti jakaantui hyvin tasaisesti. Henkilökohtaisessa viestinnässä omalla aktiivisuudella on varmasti ollut merkittävä osuus, mikä selittää osaltaan tasaista jakaumaa. Henkilökohtaisessa viestinnässä jakauma oli muita tasaisempi, tietoa todella vähän tai vähän sai yhteensä reilusti yli kolmannes (40,7 %) ja jonkin verran tai paljon tietoa sai hieman vajaa kolmannes (31,5 %). Lisäksi erittäin paljon tietoa sai noin joka kymmenes (9,2 %) ja tietoa ei lainkaan henkilökohtaisessa viestinnässä saanut vajaa kuudennes (15,7 %). Taulukossa 1 on kuvattuna kaikilla skaaloilla eri informaatiokanavien tiedonsaanti.

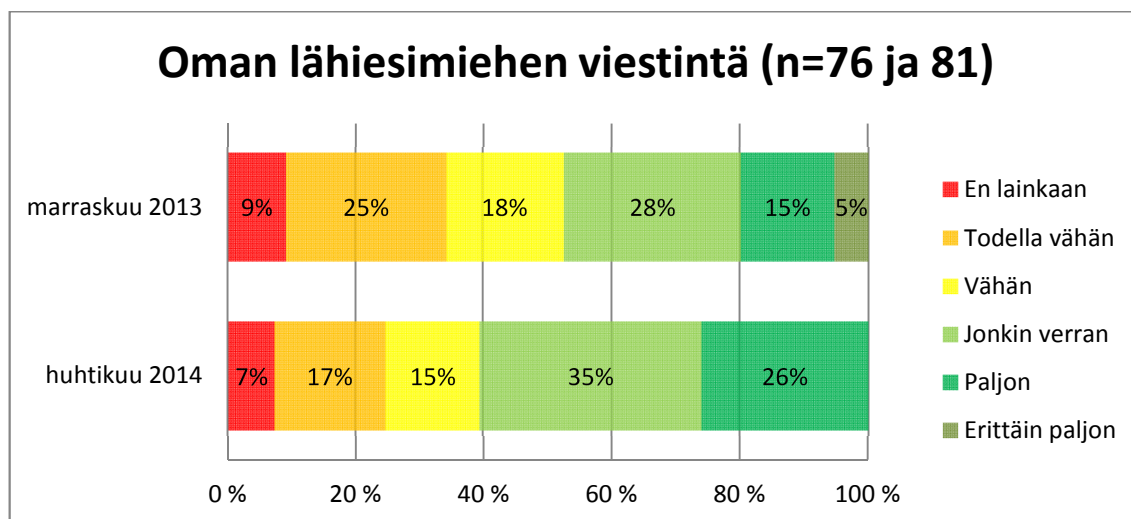
Taulukko 1. Tutkimusjoukon tiedonsaanti eri informaatiokanavista

N = 76	En lain- kaan	Todella vähän	Vähän	Jonkin verran	Pal- jon	Erittäin paljon
Helmi-Intra	1,3 %	10,5 %	10,5 %	55,2 %	19,7 %	2,6 %
Tiedotustilaisuudet	3,9 %	18,4 %	19,7 %	40,8 %	13,1 %	2,6 %
Työpajat	35,5 %	19,7 %	18,4 %	13,1 %	6,5 %	2,6 %
Henkilökohtainen viestintä	15,7 %	19,7 %	21,0 %	21,0 %	10,5 %	9,2 %

Lähiesimiesviestinnän määrä koettiin lähtötasokyselyssä kohtuullisen vähäiseksi. Vaikka moodiksi muodostui jonkin verran, kun määriteltiin tiedonsaanti omalta lähiesimieheltä, yli puolet (52,6 %) kuitenkin määritteli tiedonsaannin vähäiseksi, todella vähäiseksi tai olemattomaksi. Myös kokemus tiedonsaannista joltain toiselta esimiesasemassa olevalta määrittyi jokseenkin samanlaiseen jakaumaan; yli puolet (56,5 %) määritteli asian vähäiseksi tai huonommaksi. Viestinnässä oleellista on myös viestin toistaminen useita kertoja eri kanavien kautta. Näkemys viestin toistamisessa osoittautui myös hieman vähäiseksi, sillä kolmannes (32,0 %) vastaajista määritteli toistoa tapahtuneen jonkin verran ja puolet (50,7 %) vähäiseksi tai huonommaksi.

Seurantakyselyssä lähiesimiesviestintää koki saaneensa jonkin verran reilu kolmannes (34,7 %) vastaajista. Paljon lähiesimiesviestintää sai mielestään viidennes (25,9 %) vastaajista, tosin erittäin paljon ei ollut saanut enää kukaan. Ei lainkaan tai todella vähän lähiesimiesviestintää koki saaneensa viidennes (24,7 %) vastaajista. Eroa lähiesimiesviestinnässä lähtötasokyselyn ja seurantakyselyn välillä vaikuttaa olevan positiiviseen suuntaan, sillä lähtötasokyselyssä omalta lähiesimieheltä tietoa koki saaneensa jonkin

verran tai paremmin vajaa puolet (48 %) vastaajista ja seurankyselyssä jo reilusti yli puolet (61 %) vastaajista. Kuviossa 15 esitetään vertailu oman lähiesimiehen muutosviestinnästä, kun kyselyissä tiedusteltiin, onko vastaaja saanut riittävästi tietoa muutoksesta omalta lähiesimieheltä. Kuviossa 15 on kuvattuna vertailuna lähtötasokyselyn ja seurantakyselyn vastausten jakauma koko tutkimusjoukon osalta.

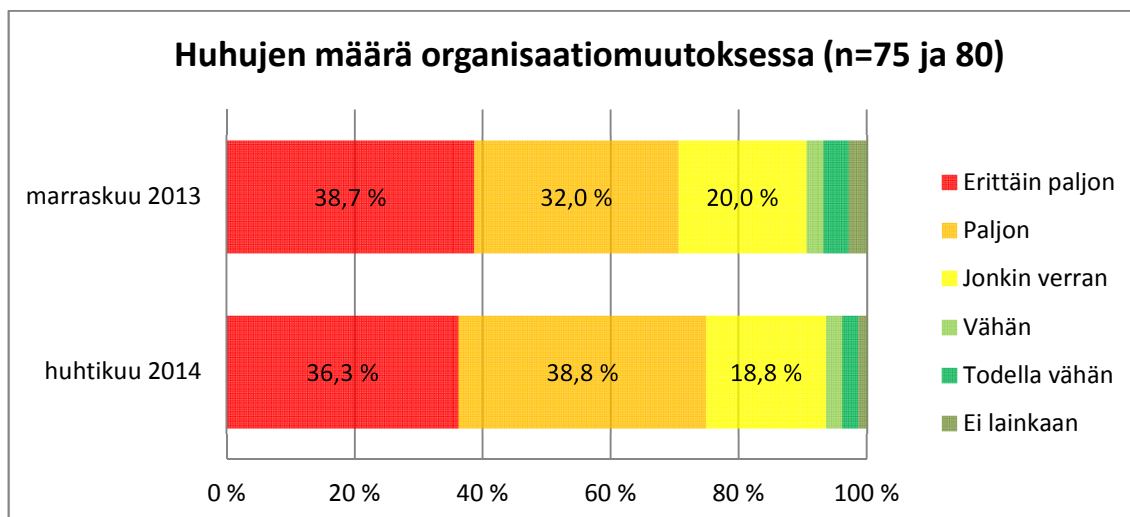


Kuvio 15. Vastaajien näkemys riittävästä viestinnästä omalta lähiesimieheltä

Muutostarpeiden ja tavoitteiden viestinnän koettiin olleen jokseenkin hyviä. Jopa useampi kuin joka neljäs (27,6 %) määritteli olevansa hyvin tietoinen muutoksen syistä ja tavoitteista. Lisäksi yli puolet (56,5 %) vastasi olevansa jonkin verran, hyvin tai erittäin hyvin tietoinen. Hieman ristiriitaisesti kuitenkin viestintä muutostarpeista osoittautui kuitenkin vähäiseksi. Moodiksi muodostui todella vähän, kun vajaa kolmannes (28,3 %) vastasi tiedottamisen muutostarpeesta vähäiseksi. Perustelut koko organisaatiomuutokselle nähtiin osittain riittäviksi. Perusteluiden moodiksi muodostui riittävä, sillä kolmannes (32,4 %) vastasi perusteluiden olleen riittävät. Kuitenkin hieman yli puolet (52,6 %) katsoi perusteluiden olleen heikot tai huonommat.

Lähtötasokyselyssä vastaajat yleisesti totesivat tiedottamisessa olleen epäselvyyttä ja tulkinnan varaa. Mediaanin muodosti paljon, kun kysyttiin tiedottamisen epäselvyyttä. Jopa neljä viidestä (82,7 %) määritteli tiedottamisessa olleen epäselvyyttä ja tulkinnan varaa. Myös huhuja koettiin liikkuneen runsaasti organisaatiossa liittyen muutokseen. Lähes kolme neljästä (70,7 %) määritteli huhuja liikkuneen paljon tai erittäin paljon.

Huhuilla koettiin myös olleen negatiivinen vaikutus uuden organisaation luomisessa. Suurin osa vastaajista (78,2 %) koki huhuilla olleen vähintäänkin jonkin verran vaikutusta. Seurantakyselyssä huhujen määrä oli pysynyt vastaajien mukaan jokseenkin samana organisaatiomuutoksessa. Kolme neljästä (75,1 %) vastaajasta määritteli huhuja liikkuneen erittäin paljon tai paljon. Kuviossa 16 on kuvattuna vertailuna vastaajien näkemys huhujen määrästä lähtötasokyselyssä ja seurantakyselyssä.



Kuvio 16. Erilaisten huhujen liikkuminen organisaatiossa liittyen muutokseen

Taulukoissa 2 ja 3 on esiteltynä lähtötasokyselyn muutosviestintään liittyvien kysymysten mediaani ja moodi koko tutkimusjoukon vastanneiden osalta. Skaalausaste väittämässä oli kuusiportainen.

Taulukko 2. Muutosviestintä lähtötasokyselyssä

Väittämä	Mediaani	Moodi
Olen saanut riittävästi tietoa organisaatiomuutoksesta omalta lähiesimieheltäni	Vähän	Jonkin verran
Olen saanut tietoa organisaatiomuutoksesta joltakin toiselta esimiesasemassa olevalta	Vähän	Jonkin verran
Viestinnässä on tapahtunut toistettavuutta, eli samaa viestiä on toistettu useita kertoja	Vähän	Jonkin verran
Olen tietoinen organisaation muutoksen syistä ja tavoitteista	Jonkin verran	Hyvin
Järjestysasteikon skaalaus 1 - 6		

Taulukko 3. Muutosviestintä lähtötasokyselyssä

Väittämä	Mediaani	Moodi
Minulla on ollut mahdollisuus keskustella organisaatiomuutoksesta johdon kanssa	Vähän	Todella vähän
Olen saanut riittävästi tietoa muutoksen tarpeellisuudesta	Vähän	Todella vähän
Perustelut organisaatiomuutokselle ovat olleet riittävät	Heikot	Riittävät
Ensimmäisen virallisen tiedottamisen jälkeen tiesin mitä muutetaan ja miksi	Heikosti	Heikosti
Organisaatiomuutoksen tiedottamisessa on ollut epäselvyyttä tai tulkinnan varaa	Paljon	Jonkin verran
Organisaatiossa on liikkunut erilaisia huhuja muutokseen liittyen	Paljon	Erittäin paljon
Mahdollisilla huhuilla on ollut mielestäni negatiivinen vaikutus uuden organisaation luomisessa	Jonkin verran	Jonkin verran
Mahdollisten huhujen liikkuminen on lopetettu riittävän ajoissa	Huonosti	Huonosti
Minulla on ollut mahdollisuus keskustella organisaatiomuutoksesta esimieheni kanssa	Jonkin verran	Jonkin verran
Järjestysasteikon skaalaus 1 - 6		

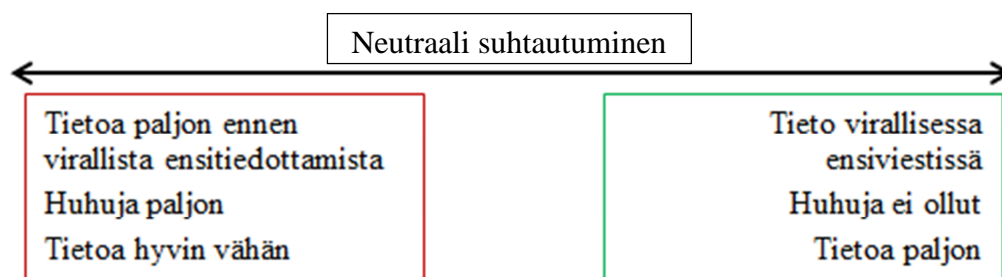
Esimiesasemassa olevat määrittelivät muutosviestintänsä alaisilleen olleen pääsääntöisesti vähäistä. Kolmannes (33,3 %) määritteli viestintänsä olleen vähäistä. Vajaa kolmannes (27,1 %) määritteli viestinnän olleen todella vähäistä tai sitä ei tehty lainkaan. Reilusti yli kolmannes (39,3 %) oli viestinyt alaisilleen jonkin verran tai paljon. Esimiehet kokivat ohjeistuksen muutosviestinnästä alaisille olleen käytännössä olematonta, sillä vajaa puolet (44,1 %) ei kokenut saaneensa lainkaan ohjeistusta johdolta muutosviestintään. Taulukossa 4 on esitetty esimiesasemassa olevien näkemys muutosviestinnästään alaisilleen sekä kokemus saadusta ohjeistuksesta johdon taholta.

Taulukko 4. Esimiesasemassa olevien viestintä ja viestinnästä saatu ohjeistus

Väittämä	Mediaani	Moodi
Olen viestinyt alaisilleni organisaatiomuutoksen tilanteesta	Vähän	Vähän
Olen esimiehenä saanut johdolta ohjeistusta alaisilleni muutoksesta viestimiseen	Todella vähän	En lainkaan
Järjestysasteikon skaalaus 1 - 5		

### *Avointen kysymysten analyysi*

Lähtötasokyselyn ensimmäisessä avoimessa kysymyksessä kysyttiin organisaatiomuutoksen ensiviestinnästä. *(Millä tavoin, missä tilanteessa ja milloin kuulit organisaatiomuutoksesta ensikertaa? Millaisia tietoja tai huhuja sait asiasta ennen virallista tiedottamista ja miltä taholta? Milloin oli mielestäsi ensimmäinen julkinen ensiviestintä tulevasta organisaatiomuutoksesta ja saitko mielestäsi tietoa tilanteessa sopivasti, hyvin laajasti tai suppeasti?)* Kuviossa 17 on kuvattuna vastausten ryhmittely.



Kuvio 17. Tieto ennen virallista ensiviestintää ja huhujen määrän jaottelu

Vastaukset jakautuivat kohtuullisen tasaisesti molemmiin puolin ensitiedon saannin suhteen. Suurempi osa vastaajista kuitenkin määritteli saaneensa ensitiedon tulevasta ennen ensimmäistä virallista tiedotustilaisuutta puheina kahvipöytäkeskusteluna. Vastaajien mukaan huhuja liikkui runsaasti ennen ja jälkeen ensiviestinnän, vain muutamien mukaan huhuja ei ole liikkunut organisaatiossa ollenkaan. Vastaajat olivat lähes yksimielisiä, että ensimmäinen virallinen ensiviesti organisaatiomuutoksesta oli tiedotustilaisuus touko - kesäkuun vaihteessa. Vastaajista pääosa määritteli tiedon olleen tiedotustilaisuudessa riittävää.

*”Muistaakseni kuulin muutoksesta ensin kahvipöydässä tai käytävällä suullisesti ja tammikuussa 2013”*

*”Käytävä huhuina, että organisaatio muutetaan”*

*”Ensimmäiset viestit asiasta olivat huhuja ja käytäväkeskusteluja, joissa maalailtiin hyvinkin suuria muutoksia”*

*”Tietoa alkoi tihkua keväällä / talvella kun eri selvitystyöryhmät nimettiin ja aloittivat työnsä”*

*”Huhuja liikkui paljon ennen virallista tiedottamista, kaikki tuntuivat tietävän jotain muutoksesta”*

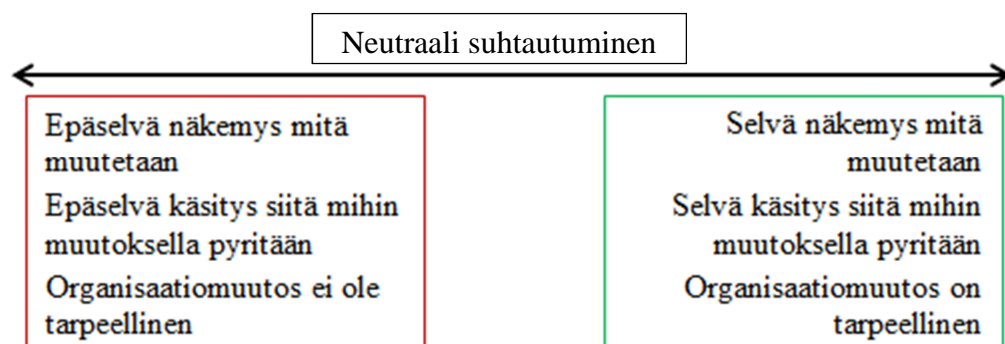
*”Sekalaisia huhuja ja tietoja, jotka kaikki koskettivat operatiivisen toiminnan alasajoa”*

*”Keväällä pelastuskomentajan yhteistiedotustilaisuus. Sain tietoja siellä mielestäni sopivasti”*

*”Ensitiedot sain käytännössä ensimmäisessä tiedotustilaisuudessa, jossa uudistus esitettiin pääpiirteittäin”*

Vastaajat kokivat ryhmittelyperiaatteen mukaan, että huhuja liikkui runsaasti ennen ensiviestintää, joka vastaajien mukaan oli virallinen tiedotustilaisuus touko-kesäkuussa. Hieman yli puolet vastaajista oli kertomansa mukaan kuullut tulevasta muutoksesta ennen virallista ensiviestintää. Yleisesti vastaajajoukon mukaan tiedonsaanti tiedotustilaisuudessa nähtiin riittävänä ja sopivana.

Kysymyksessä numero 38 tiedusteltiin vastaajien käsitystä muutoksen tarpeellisuudesta kolmella alakysymyksellä. (*Mitä mielestäsi muutetaan ja miksi? Mihin mielestäsi organisaatiomuutoksella pyritään? Minkälainen on näkemyksesi organisaatiomuutoksen tarpeellisuudesta?*) Vastaukset ryhmiteltiin kolmijaottelun mukaisesti. Kuviossa 18 on kuvattuna vastausten jaottelu, jossa keskimmäisenä on neutraali näkemys asiasta.



Kuvio 18. Muutostarpeen näkemyksen sekä muutoksen tavoitteiden jaottelu

Ensimmäisen alakysymyksen osalta valtaosalla vastaajista oli näkemys siitä, mitä muutetaan, vain muutamilla ei ollut tietoa asiasta. Selvissä näkemyksissä oli jonkin verran hajontaa. Määrällisesti esiin nousi organisaation toimintojen tehostaminen yli osastorajojen.

*”Linjaorganisaatiosta matriisiorganisaatioon, kankeiden osastorajojen takia”*

*”Organisaatiossa vähennetään byrokratiaa ja vähennetään osastojen välisiä raja-aitoja, jotta pystytään toimimaan mahdollisimman tehokkaasti”*

*”Muutoksella pyritään toimintojen tehostamiseen, mutta se miten tapahtuu, on vielä kysymysmerkillä”*

Toisessa alakysymyksessä vastaajilla vaikutti omasta mielestään olevan selkeä käsitys siitä, mihin organisaatiomuutoksella pyritään. Käsitykset olivat kuitenkin hyvin hajanaiset, esiin ei noussut yhtään selkeästi samankaltaisia käsityksiä.

*”Mielestäni muutetaan sitä, että koko pelastustoimen osasto osallistuu riskien hallintaan”*

*”Ymmärtääkseni tällä pitäisi olla vaikutusta laitoksen tuottavuuteen, jota vaaditaan kaupungin taholta”*

*”Aikaisemmin hyvin vahvasti eri osastoihin jakautunut pelastuslaitos yrittää muutoksella yhtenäistää ja päällekkäisiä töitä ja byrokratiaa vähentää. Myös asiakkaan suuntaan on tarkoitus olla helpommin lähestyttävä organisaatio.”*

Kolmannessa alakysymyksessä organisaatiomuutos koettiin vastaajien mielestä selkeästi tarpeellisenä. Valtaosa koki, että muutos on tarpeellinen ja että idea on hyvä.

*”Tämä muutos on todella tarpeellinen ja olisi pitänyt toteuttaa jo vuosia sitten, vanhat rakenteet ovat johtaneet tilanteeseen jossa laitoksen toimintaa johdettiin jossain määrin alhaalta ylös”*

*”Muutosten tekeminen on sinänsä varmasti tarpeellista. Pelastuslaitoksella on ollut ihan järjettömiä rakenteita organisaatiossa, joissa samoja asioita on tehty yhtä aikaa eri osastoilla ilman järkevää yhteistyötä”*

*”Muutos on tarpeellinen, koska vanha järjestelmä oli tullut pelastuskomentajan sanoin tiensä päähän, olen tästä samaa mieltä”*

Kaiken kaikkiaan vastaajilla oli omalta kannaltaan näkemys siitä, mitä muutetaan, ja oma selkeä käsitys, mihin muutoksella pyritään. Näkemyksissä ja käsityksissä oli kuitenkin jonkin verran hajontaa, sillä erityisesti käsitys siitä, mihin muutoksella pyritään,

oli monenkirjavaa. Valtaosa vastaajista oli sitä mieltä, että muutos organisaatiossa on kokonaisuudessaan tarpeellinen, vain muutamissa vastauksissa ilmeni epäilyä muutoksen tarpeellisuudesta.

#### 4.4 Osallistaminen

Tässä kappaleessa käsitellään tutkimusjoukon näkemyksiä henkilöstön osallistamisesta muutoksessa. Alussa on kuvaus siitä, mitä kanavaa käyttäen tutkimusjoukko on osallistanut itseään muutoksessa. Kappaleen lopussa on osallistamiseen liittyvien avointen kysymysten sisällön analyysi.

Henkilöstöä pyrittiin aktivoimaan ja osallistamaan laatimalla kysymys- ja ehdotuskanavia. Organisaatiomuutoksen läpiviemistä varten organisaation Helmi-Intraan laadittiin sivusto kysymysten esittämistä sekä erilaisia ehdotuksia varten. Lisäksi sähköpostilla oli mahdollisuus olla yhteydessä koko johtoryhmään sekä omaan lähiesimieheen. Lisäksi henkilökohtaiset keskustelut olivat yksi aktivointikanava.

##### *Monivalintakysymysten analyysi*

Helmi-Intraa ei vastanneiden mukaan juurikaan käytetty kysymysten tai ehdotusten tekemiseen, sillä lähes yhdeksän vastaajaa kymmenestä (88,2 %) ei ollut käyttänyt intraa lainkaan. Vain muutama vastaajista (2,6 %) oli käyttänyt intraa vähän tai jonkin verran. Myöskään sähköpostia ei pääsääntöisesti käytetty, sillä yli puolet (51,3 %) vastaajista ei käyttänyt lainkaan kanavaa. Vähän sähköpostia määritteli käyttäneensä kuudennes (17,1 %) vastaajista ja todella vähän hieman alle kymmenes (7,9 %). Vaihtoehtoisesti kysymysten ja ehdotusten esittämiskanavaksi nousi henkilökohtainen keskustelu, jossa vastausjakauma luokiteltiin hyvin tasaisesti. Yli neljännes (28,9 %) vastaajista oli esittänyt kysymyksiä tai ehdotuksia jonkin verran henkilökohtaisessa keskustelussa. Paljon kysymyksiä ja ehdotuksia oli esittänyt useampi kuin joka kymmenes (13,1 %) ja todella vähän kymmenes (10,5 %) vastaajista. Viidennes (21,0 %) vastaajista ei ollut esittänyt lainkaan kysymyksiä tai ehdotuksia henkilökohtaisessa keskustelussa. Taulukossa 4 on listattu kaikkien vastausten jakauma.



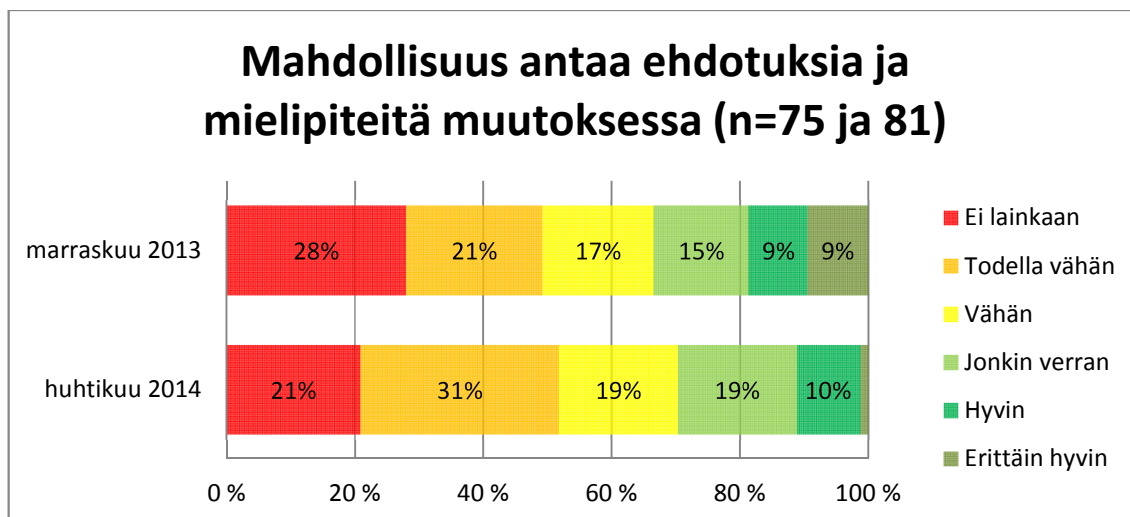
Taulukko 4. Mitä kanavaa käyttäen olen tehnyt kysymyksiä tai ehdotuksia?

N = 76	En lain- kaan	Todella vähän	Vähän	Jonkin verran	Paljon	Erittäin paljon
Helmi-Intra	88,2 %	0 %	1,3 %	1,3 %	0 %	0 %
Sähköposti	51,3 %	7,9 %	17,1 %	10,5 %	5,2 %	1,3 %
Henkilökohtainen keskustelu	21,0 %	10,5 %	19,7 %	28,9 %	13,1 %	3,9 %

Vastaajien esittämiin kysymyksiin vastattiin tutkimusjoukon mukaan hieman hitaasti, mikä määrittyi mediaaniksi. Huipuksi kuitenkin määrittyi nopeasti. Kolmannes (32,9 %) vastaajista koki, että heidän esittämiinsä kysymyksiin vastattiin nopeasti. Huomioitavaa kuitenkin on, että neljännes (24,7 %) koki, ettei heidän kysymyksiinsä vastattu lainkaan.

Mahdollisuus antaa kehittämis ehdotuksia tai mielipiteitä muutoksessa koettiin vastaajien mielestä huonoksi, kun puolet (49,3 %) vastaajista määritteli, ettei heillä ole ollut lainkaan tai on ollut todella vähän mahdollisuuksia kertoa kehittämis ehdotuksia tai mielipiteitään muutoksessa. Vajaa viidenneksellä (18,6 %) vastaajista oli kuitenkin ollut hyvä tai erittäin hyvä mahdollisuus. Kolmannes (32,0 %) määritteli mahdollisuuden olleen vähäinen tai mahdollisuuksia on ollut jonkin verran. Tiedusteltaessa, onko henkilö itse esittänyt kysymyksiä tai tehnyt ehdotuksia pelastuslaitoksen johdolle muutokseen liittyen, vähän tai jonkin verran määritteli esittäneensä puolet (50,0 %) vastaajista.

Seurantakyselyssä kehittämis ehdotusten ja mielipiteiden antaminen koettiin jokseenkin samanlaiseksi kuin lähtötasokyselyssä. Hieman eli puolet (51,8 %) vastaajista määritteli, ettei mahdollisuutta ole ollut lainkaan tai se on ollut todella vähäinen. Kuviossa 19 on palkilla kuvattuna vastausten prosentuaalinen jakauma koskien vastaajien näkemystä mahdollisuudesta antaa ehdotuksia ja mielipiteitä muutoksessa.



Kuvio 19. Vastaajien näkemys mahdollisuudesta antaa ehdotuksia ja mielipiteitä muutoksessa

Kysyttäessä vastaajien osallistumista uuden organisaation toimintojen suunnitteluun huipuksi muodostui täydellinen osallistumattomuus, kun yli kolmannes (38,2 %) vastaajista ei ollut osallistunut lainkaan. Vastaajien näkemys osallistumisensa vaikutuksesta koettiin olemattomaksi, kun reilusti yli puolet (60,5 %) vastasi, ettei heidän mielestään osallistumisellaan ole ollut vaikutusta. Myös vastaajien osaamisen hyödyntämisessä olisi ollut parantamisen varaa tutkimusjoukon kokeman mukaan, sillä valtaosa (56,0 %) vastaajista kertoi, ettei heidän osaamista ole hyödynnetty millään tavoin.

Lähtötasokyselyssä yleisesti koettiin, että henkilöstöä on osallistettu huonosti organisaatiomuutoksessa. Yli puolet (65,0 %) vastaajista määritteli, että henkilöstö on otettu mukaan organisaatiomuutoksen toteuttamiseen vähän tai todella huonosti. Viidennes (20,3 %) koki, että mukaan on otettu jonkin verran tai hyvin. Osallistamistapahtumien vaikutus muutoksen toteuttamisessa koettiin hyvin hajanaiseksi. Hieman yli neljännes (26,3 %) vastaajista koki, että tapahtumilla oli ollut jonkin verran vaikutusta. Toisaalta myös hieman yli neljännes (26,3 %) määritteli tapahtumien vaikutuksen olleen todella pieni. Mediaaniksi asiassa muodostui pieni vaikutus. Yli puolet vastaajista koki vaikutusmahdollisuutensa oman työnkuvan määrittelyyn olleen heikot, kun mahdollisuutensa vähäpätöiseksi määritteli vajaa puolet (45,2 %) ja todella vähäiseksi vajaa kuudennes (15,1 %). Reilu viidennes (22,0 %) koki saaneensa vaikuttaa työkuvaansa määrittelyyn jonkin verran tai hyvin.

Seurantakyselyssä vastaajat määrittivät henkilöstön mukaan ottamisen uuden organisaation käynnistämisessä jokseenkin huonoksi. Vastaajista reilusti yli puolet (61,3 %) määritteli, ettei henkilöstöä ole otettu lainkaan mukaan tai on otettu mukaan todella huonosti uuden organisaation käynnistämisessä. Viidenneksen (21,3 %) mukaan henkilöstöä on otettu mukaan jonkin verran tai hyvin.

Taulukossa 5 on selvitetty lähtötasokyselyn osallistamiseen liittyvien kysymysten mediaani ja moodi koko tutkimusjoukon vastanneiden osalta. Skaalausaste väittämässä oli kuusiportainen.

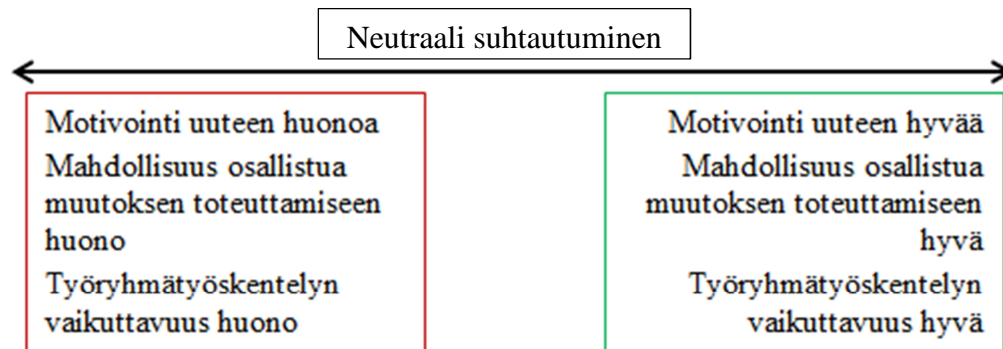
Taulukko 5. Muutoksessa osallistamiseen liittyvien kysymysten jakauma

Väittämä	Mediaani	Moodi
Olen osallistunut uuden organisaation toimintojen suunnitteluun	Todella vähän	En lainkaan
Osallistumisellani on mielestäni ollut vaikutusta uuden organisaation suunnittelussa	Ei lainkaan	Ei lainkaan
Osaamistani on hyödynnetty organisaatiomuutoksen suunnittelussa ja toteutuksessa	Ei lainkaan	Ei lainkaan
Henkilöstö on mielestäni otettu mukaan organisaatiomuutoksen toteuttamiseen	Todella huonosti	Todella huonosti
Erilaisilla osallistumistapahtumilla on ollut mielestäni hyvä vaikutus muutoksen toteuttamisessa	Pieni	Todella pieni vaikutus
Olen saanut mahdollisuuden osallistua oman työni kuvani määrittelyyn uudessa organisaatiossa	Todella vähän	Ei lainkaan
Minulla on ollut mahdollisuus antaa kehittämis ehdotuksia tai mielipiteitä muutosprosessissa	Vähän	Ei lainkaan
Olen itse tehnyt kysymyksiä tai ehdotuksia muutokseen liittyen laitoksen johdolle	Vähän	Vähän
Kysymyksiini on vastattu riittävän nopeasti	Hieman hitaasti	Nopeasti
Järjestysasteikon skaalaus 1 - 6		

#### *Avointen kysymysten analyysi*

Lähtötasokyselyn osallistamiseen liittyvässä avoimessa kysymyksessä tiedusteltiin vastaajan henkilökohtaista osallistumista organisaatiomuutoksessa kolmella alakysymyk-

sellä. (Miten mielestäsi organisaation johto ja esimiehet ovat motivoineet henkilöstöä uuteen? Minkälaisia mahdollisuuksia sinulla on ollut osallistua organisaatiomuutoksen toteuttamiseen ja uuden suunnitteluun? Onko sinulla ollut mahdollisuus osallistua työryhmätyöskentelyyn ja millaisena näet työryhmätyöskentelyn tarpeellisuuden sekä vaikuttavuuden uuden organisaation luomisessa?) Vastaukset ryhmiteltiin aikaisempien jakojen mukaisesti. Kuviossa 20 on kuvattuna vastausten jaottelu.



Kuvio 20. Henkilöstön motivoinnin, osallistumismahdollisuuden ja työryhmätyöskentelyn vaikuttavuuden jaottelu

Kahdessa ensimmäisen kohdan vastauksissa ilmeni selkeää hajontaa. Ensimmäisessä kohdassa osa vastaajista näki motivointia tapahtuneen, mutta toisaalta osalla oli selkeitä ja radikaaleja mielipiteitä, joiden mukaan motivointia ei ollut tapahtunut ollenkaan.

*”Organisaation johto on toki kannustanut ottamaan kantaa ja tuomaan ideoita esille. Vanha organisaatiokulttuuri on ehkä tehnyt sen, että kokeneetkin työntekijä ovat odottaneet jotain ”virallista” tilaisuutta tai toimeksiantoa kehitysideoista keskustellakseen”*

*”Organisaation johto on julkisesti kulminoitunut liiaksi yhden korren varaan, johdon yhteinen esilläolo on ollut varsin vähäistä. Me-henki on kadoksissa”*

Sama seikka ilmeni vastaajien henkilökohtaisissa osallistumismahdollisuuksissa, sillä osa koki mahdollisuuksien olleet kohtalaiset ja osa mahdollisuuksien olleet huonot. Yhteistä monelle mielipiteelle oli kuitenkin osallistamisen pinnallisuus ja tunne sen huonosta vaikuttavuudesta organisaatiomuutoksessa. Kolmannen kohdan seikkaa eli työryhmätyöskentelyn vaikuttavuutta siis arvioitiin pääsääntöisesti huonoksi. Monilla vastaajilla oli tunne, että työpajat järjestettiin lähinnä muodon vuoksi.

*”Hyvin näennäiset. Organisaation uudistamismallit olleet jo joillakin valmiina, kyselty ideoita vain muodon vuoksi, jotta voidaan sanoa kollektiivisuuden olleen mukana”*

*”Osallistuminen on ollut mahdollista joskin pinnallista”*

*”Kaikilla on ollut mahdollisuus osallistua haastatteluihin ja kertoa niissä mielipiteensä. Kovin harva kuitenkaan käytti mahdollisuutensa”*

*”Osallistuin työryhmätyöskentelyyn, mutta en ole nähnyt mitään konkreettista niiden tilaisuuksien tuomia edistymisiä / hyötyjä”*

*”Mahdollisuus kyllä. Ei näytä olleen suurta vaikutusta. Työryhmätyöskentelyssä on jokaisella oma mielipide ja asiat liikkuvat yleensä korkealla teoriasolla. Käytäntö jää usein jalkoihin”*

Pääosin motivointi uuteen koettiin hieman huonoksi, kun vastaukset jaoteltiin kaavion mukaisesti. Näkemyksiä kuitenkin esiintyi molemmista äärilaidoista. Useat kokivat henkilökohtaisen osallistumismahdollisuutensa olleet kohtalaiset tai huonot, mutta oleellisinta on kuitenkin huomioida vastaajien näkemys osallistamistapahtumien ja työpajojen pinnallisuudesta tai hyödyttömyydestä.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

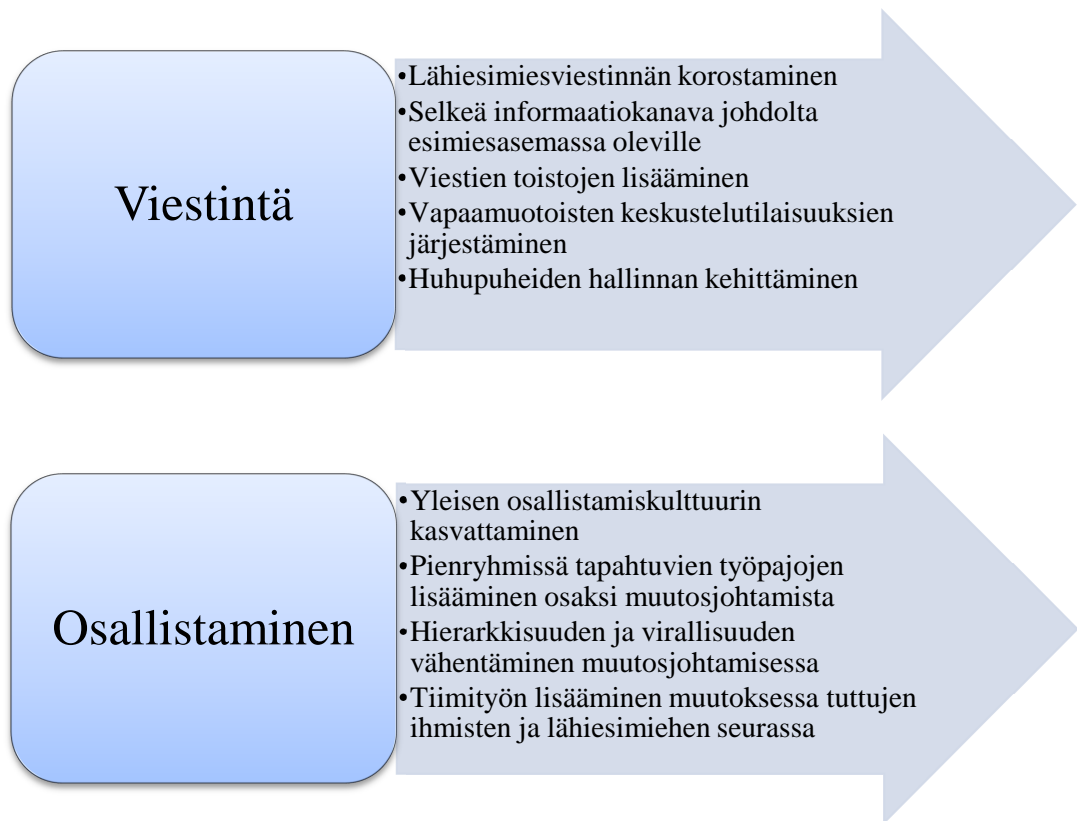
Tämän työn tarkoituksena oli selvittää, miten organisaatiomuutosta on johdettu Helsingin kaupungin pelastuslaitoksella, kun näkökulmiksi valittiin muutosviestintä, osallistaminen ja tunneprosessi muutoksessa. Tutkimuksessa käytettiin laajaa tutkimusjoukkoa, minkä perusteella uskottavuus tutkimuksen tuloksille ja johtopäätöksille on hyvä. Tämän tutkimuksen tulokset antavat erittäin hyvän näkemyksen muutosjohtamisen kehittämistarpeista työn tilaajalle, mutta lisäksi ne antavat runsaasti tietoa koko pelastusosalalle, jota lähitulevaisuudessa varmasti kohtaa erilaiset tehostamistarpeet ja haasteet niiden toteuttamisessa. On lähes varmaa, että jokaisessa muutosprosessissa esiin nousee seikkoja, jotka olisi voitu tehdä toisin.

Tutkimusjoukko tässä tutkimuksessa oli määrällisesti hyvin laaja. Tutkimusjoukkoon määriteltiin kaikki henkilöt, joihin organisaatiomuutoksen vaikutus arveltiin olevan suurin. Vastausprosentti kyselyissä oli korkea, joten tämän tutkimuksen tuloksia voidaan pitää yleistettävänä koko tutkimusjoukkoa sekä koko organisaatiota kohtaan.

Muutosjohtamisen kirjallisuuden ja tutkimusjoukon näkemysten mukaan päädyin tutkimuksessa johtopäätelmiin, jotka esitellään tässä kappaleessa. Lisäksi esitän tämän kappaleen lopussa pohdintaa organisaatiomuutoksesta, ajatuksia organisaatorakenteen ulkopuolisista muutoksista, näkemykseni mukaiset jatkotutkimustarpeet sekä oppimisprosessin tutkimuksessa.

### 5.1 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset muutosjohtamiseen

Tutkimuksen pääongelmana oli *miten organisaatiomuutoksen läpivieminen on onnistunut muutosjohtamisteorioiden näkökulmasta?* Yleisesti tuloksista voidaan päätellä muutosjohtamisen pääosin onnistuneen muutoksen alkuvaiheessa. Kuitenkin alkuvaiheen jälkeisillä aikajaksoilla, erilaisissa johtamistoimissa olisi ollut kehittämisen varaa. Tämä koskee niin muutosviestintää kuin henkilöstön osallistamista, joiden puutteiden takia henkilöstön negatiiviset tuntemukset vaikuttavat lisääntyneen prosessin aikana. Kuviossa 21 on kuvattuna kootut kehitysehdotukset muutosjohtamisen kehittämiseksi muutosviestinnän ja osallistamisen näkökulmista.



Kuvio 21. Kootut kehitysehdotukset

Tutkimuksen ja vastaajien näkemysten mukaan organisaatiomuutoksen johtaminen Helsingin kaupungin pelastuslaitoksella vaatii erilaisia kehittämistoimia. Lähtökohtaisesti muutosjohtamisessa tulisi unohtaa kokonaan pelastustoimelle tyypillinen hierarkkinen tapa toimia ja ottaa johtamistapana käyttöön kokonaan avoin ja aktiivinen viestintäkulttuuri sekä monella eri tavalla osallistavat tapahtumat. Muutoksessa henkilöstöllä tulee mahdollisuuksien mukaan olla mahdollisuus aktiivisesti vaikuttaa, millä lisätään henkilökohtaista hallinnan tunnetta. Byrokratiaa tarvitaan julkisessa organisaatiossa, mutta suurissa muutostilanteissa korostuvat aktiivinen ja aito osallistaminen sekä mahdollisimman avoin viestintä, jossa määritellään mahdollisimman nopeasti vastaus kysymykseen ”mitä minulle nyt tapahtuu?”.

Uudessa organisaatorakenteessa olisi tällä hetkellä yhtenä osa-alueena mielekästä kasvattaa yksilöiden toimintaa. Tällä yksilön muutosprosessin avulla voidaan Vartiainen ym. (2013, 109 - 110) mukaan lisätä tarkoituksenmukaista toimintaa organisaatiossa. Menetelmänä tällaisessa toiminnassa voidaan käyttää International Change Theory

(ICT) muutosjohtamismallia. Menetelmässä on tarkoitus saada ihmiset ymmärtämään, miten he tällä hetkellä toimivat ja miten he haluaisivat toimia. ICT-muutosjohtamismalli antaa välineitä tämän hetken toiminnan ja halutun toiminnan välisen kuilun umpeen kuromiseen. Yksittäisille henkilöille tulisi mallin mukaisesti antaa käsitys omista kehittymismahdollisuuksista uudessa organisaatiossa ja laatia suunnitelma tarvittavien tietojen ja taitojen kehittämiseen. Tarvittavien tietojen ja taitojen kehittämistoimien jälkeen henkilölle tulee antaa mahdollisuus soveltaa uusia taitoja käytäntöön. ICT - muutosprosessia voisi olla järkevää toteuttaa pienryhmissä lähiesimiesten johdolla koko muutosprosessin ajan, myös uuden organisaation toimiessa, jotta henkilöstö saadaan sitoutettua uuteen mahdollisimman nopeasti.

Kaiken kaikkiaan organisaatiomuutos ei ole vain lyhytkestoinen asioiden uudelleen järjestely, vaan muutoksen johtaminen jatkuu vielä pitkään uuden organisaation käynnistämisen jälkeenkin. Jotta henkilöstö saadaan sitoutumaan uuteen ja uudet toiminnot saadaan pyörimään täydellä teholla, ei ole koskaan liian myöhäistä aloittaa vaadittavien toimenpiteiden täytäntöönpano.

Uskoisin, että tutkimuksen tuloksia voidaan yleistää koskemaan koko pelastustoimea. Tosin 2000-luvun alun aluepelastuslaitosjärjestelmämuutoksessa Helsingin pelastuslaitos ei ollut laajasti osallisena, joten isosta muutoksesta on todennäköisesti pitkä aika. Yleiset johtamistavat pelastuslaitoksissa ovat pääsääntöisesti samantapaisia, mikä vaikuttaa erityisesti organisaatioiden sisäisiin muutosjohtamistoimiin. Seuraavissa osissa on kuvattu tutkimuksen näkökulmien mukaisesti alaongelmien kuvaukset.

### *Tunneprosessi muutoksessa*

Tutkimuksen yhtenä osaongelmana oli, miten etenee tutkittavan ryhmän henkinen prosessi muutoksessa. Uuden organisaation aloittaessa olivat monen henkilön negatiiviset tunteet lisääntyneet ja positiiviset tuntemukset vähentyneet verrattuna tilanteeseen, jossa muutoksesta ensi kerran tiedotettiin. Seurantakyselyssä neljän kuukauden kuluttua lähtötasokyselystä sama ilmiö jatkui, missä huomioitavaa on surun ja masentuneisuuden lisääntyminen. Ilon tunteiden määrä jatkoi laskua.



Tutkimustulosten analyysin perusteella on selkeästi todettavissa, että hallinnon ja kehittämisen osastolla ja pelastustoimen osastolla esiin nousivat muutoksen alkuvaiheessa odottava ja epäilevä mieli. Ne myös jatkuivat koko muutosprosessin ajan. Lisäksi epäilevän mielen tuntemukset lisääntyivät ajan kuluessa. Molemmilla osastoilla ilmeni alkuvaiheessa huomattavaa innostuneisuutta, joka kuitenkin laski huomattavasti seuraavilla aikaväleillä. Seurantatutkimuksessa innostuneisuus pysyi jokseenkin samana kuin uuden organisaation aloittaessa.

Tutkimusjoukon vastausten mukaan molemmilla osastoilla muutoksessa ilmenevät positiiviset tunteet laskivat prosessin edetessä ja negatiiviset tunteet nousivat esiin. Muutoksen alussa ilmeni yllättävänkin paljon positiivia tuntemuksia, ja negatiiviset tuntemukset ovat tulleet esiin vasta muutoksen edetessä. Erityisesti stressaantuneisuus vaikuttaa kohonneen henkilöstössä tutkimusjoukon vastausten perusteella. Myös masentuneisuus kohosi samaan tapaan molemmilla osastoilla, ei kuitenkaan yhtä radikaalisti kuin stressaantuneisuus.

Hallinnon ja kehittämisen osastolle valittiin strategian mukaisesti kokonaan uudet henkilöt päällikkötason tehtäviin toimimaan matriisissa. Valintaprosessi ajoittui edellä mainitulle aikajaksolle (kesäkuu - lokakuu), mikä selittää osaltaan stressaantuneisuuden kohoamisen kyseisellä aikavälillä. Tärkeä kysymys kuitenkin on, miksi stressaantuneisuus edelleen hieman kohosi hallinnon ja kehittämisen osastolla uuden organisaation aloittaessa sekä miksi stressaantuneisuus kohosi pelastustoimen osastolla lähes olemattomasta melkein kolmanneksen näkemykseen stressaantuneisuudestaan. Seurantakyselyssä stressaantuneisuus kohosi edelleen huomattavasti hallinnon ja kehittämisen osastolla, kun jopa yli puolet määritteli olevansa stressaantunut. Kun asiaa verrataan pelastustoimen osastoon, vaikuttaa siltä, että jotkin toiminnot tai tehtäväkuvat ovat aiheuttaneet stressaantuneisuutta. Kun seurantakyselyn vastauksista rajataan vastaukset tehtäväkuvittain, nousee stressaantuneisuus selkeästi esiin erityisasiantuntijatehtävissä, kun jopa 62 % (n=13) määritteli olevansa stressaantuneita. Lisäksi hallinnon osastolla päällikkö- ja esimiestason tehtävissä työskentelevissä stressaantuneisuutta ilmeni jopa 71 %:ssa (n=7) vastaajista. Oleellista on tarkastella stressaantuneisuuden syytä ja tarkastella, onko se mahdollisesti kasvanut liian suureksi, jolloin siitä ei ole muuta kuin haittaa.

Muutosvastarinta vaikuttaa olleen yllättävän alhaista. Vain muutamat määrittivät tunteekseen vastustuksen. Muutoksen alussa muutoksen vastarinta vaikuttaa olleen kohtalaisen alhaista ja vielä laskeneen uuden organisaation aloittaessa. Seurantakyselyssä muutoksen vastarinnan tuntemukset kuitenkin hieman lisääntyivät molemmilla osastoilla. Mielenkiintoista onkin, onko muutoksen vastarinta jäänyt muiden tuntemusten alle piilon vai onko vastarinta todella ollut näin alhaista. Tarkasteltaessa vastaajien näkemystä muutoksen tarpeellisuudesta saattaa asialla olla syy-yhteys yllättävän alhaiseen muutoksen vastarintaan. Tutkimustulosten mukaan vastaajista suurin osa määritteli avoimissa vastauksissa yleisen muutoksen tarpeelliseksi, jolloin vaikuttaa siltä, ettei varsinaista vastustusta itse muutosta kohtaan ole tutkimusjoukossa.

Organisaatiossa tulee luoda henkilöstöön muutosvalmiutta ja muutostahto. Tutkimustulosten perusteella tutkimusjoukolla vaikuttaa olleen alkutilanteessa selvä muutostahto. Muutostahto on todennäköisesti johtunut pitkään jatkuneesta organisaation staattisesta tilasta ja mahdollisuuksien odottamisesta tai hyvästä alku tiedottamisesta ja odotusten luomisesta. Analysoitaessa vastaajien tunnetiloja eri vaiheissa, muutostahto vaikuttaa kuitenkin organisaatiomuutoksen edetessä vähentyneen. Hyvä muutostahto tulisi ehdottomasti käyttää hyväksi erilaisissa osallistamistoimissa.

Muutosjohtamisen teorian mukaan muutoksen alussa ihmisessä ilmenee pelkoa, jota seuraa muutoksen vastarinta ja vihan tunteet. Tutkimuksen mukaan pelon tunteet ovat olleet hyvin alhaisia, ja ne ovatkin kirjallisuuden mukaan piilossa olevia tuntemuksia. Seurantakyselyssä muutoksen vastarinnan tuntemukset kohosivat jonkin verran ja surun tunteet huomattavasti, joten vaikuttaa siltä, että osa vastaajista on siirtynyt pelon tunteista kohti vihaa ja vastarintaa sekä osa on aloittanut surutyön. Muutoksen alussa ilmenneet innostuksen ja ilon tunteet vaikuttavat olevan peräisin muutostarpeen näkemyksestä jo ennen varsinaista muutosta. Mikäli osa henkilöstöstä on vielä pelon tai vihan tuntemuksissa, olisi organisaation kannalta hyvin tärkeää saada henkilöissä surutyö käyntiin, jotta vanhan poisoppiminen alkaisi ja prosessi siirtyisi kohti sitoutumista uuteen organisaatioon.

### *Muutosviestintä*

Muutosviestinnän tarkemmiksi alaongelmiksi tutkimuksessa määrittyi, miten informaatioväylä on koettu tutkimusjoukossa sekä mitä muutosviestinnän pitäisi olla. Muutos-

viestinnässä lähiesimiesviestintä on hyvin oleellisessa asemassa, ja se on muutosteorian mukaan kaikkein tehokkainta ja luottamusta herättävää. Tutkimuksen tulosten mukaan lähiesimiesviestintä vaikuttaa olleen liian vähäistä, millä vaikuttaa olevan selkeä yhteys tiedottamisen epäselvyyteen. Lisäksi puolet vastaajista (51 %) määritteli organisaatiomuutoksen tiedottamisessa olleen paljon tai erittäin paljon epäselvyyttä tai tulkinnan varaa. Vuorovaikutuksellista suullista viestintää tulee lisätä organisaatiomuutoksen to-  
taalisessa läpiviemisessä huomattavasti.

Viestinnän toistettavuutta, jossa monen informaatiokanavan käyttö korostuu, ei voi korostaa liikaa. Tässä työssä tutkittiin neljän viestintäkanavan toimivuutta, joista Helmi-Intra ja tiedotustilaisuudet vaikuttavat olleen oleelliset tiedonlähteet. Tärkeää olisi kehittää viestinnän toistettavuutta eri informaatiokanavia pitkin, jotta tiedottamisessa olisi mahdollisimman vähän epäselvyyttä ja tulkinnan varaa. Selkeä informaatiokanava johdolta esimiesasemassa oleville on ensiarvoisen tärkeää. Riittävästä asian toistosta muodostuu ihmisille tiedon totuus.

Huhujen määrä vaikuttaa olleen suuri koko organisaatiossa, sillä valtaosa (71 %) vastaajista määritteli organisaatiossa liikkuneen paljon tai erittäin paljon huhuja. Runsasta huhujen määrää selittää muutosisi viestinnän epäselvyys ja lähiesimiesviestinnän vähäisyys. Lähiesimiesviestinnän puutteellisuus saattaa johtua siitä, ettei esimiehillä ole ollut riittävästi osaamista viestinnästä tai tietoa siitä mitä viestiä. Esimiesasemassa olevat henkilöt tulee saada ensimmäisenä ymmärtämään muutostarpeet, minkä jälkeen he tarvitsevat riittävän viestintäosaamisen. Pelastuslaitoksen tuleekin nyt kehittää sisäisen viestinnän osaamisen hallintaa ja panostaa esimiestason viestintäosaamiseen.

Huhuja vaikuttaa liikkuneen myös jo ennen ensimmäistä virallista ensiviestintää, moni vastaajista kertoi kuulleensa organisaatiomuutoksesta jo ennen virallista ensiviestintää. Virallisena ensiviestintätapahtumana pidetään tässä yhteydessä ensimmäistä tiedotustilaisuutta. Henkilökohtaisen käsitykseni perusteella pelastuslaitoksen organisaatiokulttuuriin kuuluu vahvasti kahvipöytäkeskustelu, joka tuo useasti monien huhujen liikkumisen organisaatiossa. Huhupuheet ovat siis läsnä pelastuslaitoksen jokapäiväisessä toiminnassa. Myös alalla pitkään toiminut palomestari Petri Korhonen vahvistaa asian. Korhonen (2014) kommentoi asiaa sähköpostilla käydyssä keskustelussa seuraavasti:  
*”Huhut ovat erittäin yleisiä pelastuslaitoksella. Yleisesti puhutaan, että kerrotut asiat*

*ovat hevosmiesten tai kahvipöydän juttuja, jolloin kuulijat tietävät, että jutut pitää ottaa tietyllä varovaisuudella, ennen kuin ne virallisesti tiedotetaan. Huhut ovat joko täysin perättömiä tai ne osittain tai kokonaan pitävät paikkansa. Ja välillä asia on vuotanut levitykseen ennen virallista tiedotusta, joko vahingossa tai tarkoituksella.”*

Koska huhuista ei ole organisaatiolle ja muutosjohtamiselle muuta kuin haittaa sen aiheuttaessa henkilössä ahdistumista, tulee asiaan kiinnittää suurta huomioita muutoksessa huhujen kokonaan kitkemiseksi sekä huhujen määrän mahdollisimman aikaiseksi pysäyttämiseksi. Myös jokaisen tulee ymmärtää huhujen heikentävän muutoksessa työhyvinvointia lisäten epätietoisuutta. Selkeä ja riittävän avoin viestintä on yleisesti pelastusalan kompastuskivi, mikä näkyy erityisesti suurissa muutostilanteissa, jolloin sen merkitys korostuu ja viestinnän heikkoudet paljastuvat. Vielä epävirallisen tiedon salassa pitäminen oikeaan hetkeen asti on tärkeää. Seurantakyselyssä vastaajien mukaan huhujen määrä on jokseenkin pysynyt samana kuin muutoksen koko aikaisemmalla vaiheella. Viestinnän johtamisessa tulee kehittää huhupuheiden hallintaa ja huomioida pelastusalan erityispiirteet.

Tutkimuksen mukaan selvisi, että muutoksen tarpeellisuuden, sen syiden ja tavoitteiden viestimisessä näytetään onnistuneen kohtalaisen hyvin, ja vaikuttanee siltä, että ensiviestinnässä on selkeästi painotettu edellä mainittuja seikkoja. Vastaajista hieman yli puolet (56,5 %) määritteli olevansa vähintäänkin jonkin verran tietoinen organisaatiomuutoksen syistä ja tavoitteista. Muutosviestinnän ensi metreillä onkin nimenomaan tärkeää perustella muutoksen tarpeellisuutta useaan otteeseen sekä toistaa sen tavoitteita. Kehittämisen varaa perusteluissa ja tarpeiden viestinnässä on, sillä melkein kolmannes (28 %) vastasi saaneensa todella vähän tietoa muutoksen tarpeellisuudesta ja lähes puolet (46 %) vastasi perusteluiden olleen heikot tai hyvin heikot.

Muutosviestinnässä oleellista on dialoginen viestintä, jossa kaksisuuntaisella tiedottamisella jaetaan tietoa. Tutkimuksessa mediaaniksi muodostui vähän, kun kysyttiin mahdollisuutta keskusteluun organisaatiomuutoksesta johdon kanssa. Reilu kolmannes (35,5 %) vastaajista ei saanut lainkaan tietoa työpajoissa, jotka ovat tärkeässä asemassa kaksisuuntaisessa muutosviestinnässä. Työpajoja tulee kehittää kohti dialogista viestintätahtumaa tai järjestää kokonaan omat keskustelupajat muutostilanteessa sekä uuden organisaation toiminnan aloittaessa. Lisäksi mahdollisuudet henkilökohtaiseen keskus-

telut oman lähiesimiehen kanssa tulisi olla vähintäänkin hyvät. Nyt tutkimuksessa kolmannes (33 %) määritteli mahdollisuuden olleen jonkin verran.

Seurantakyselyn perusteella muutosviestinnän tärkein elementti, lähiesimiesviestintä, vaikuttaa lisääntyneen jonkin verran, kun määriteltäessä sen riittävyttä kasvoivat paljon ja jonkin verran vastaukset. Lisäksi en lainkaan, todella vähän tai vähän vastaukset vähenivät, mikä on hyvä asia. Koko organisaatiomuutos ei kuitenkaan ole kokonaan ohi vielä pitkään aikaan, joten lähiesimiesviestinnän merkitystä tulee edelleen painottaa. Huomioida tulee myös esimiestason henkilöiden viestintätaidot ja oma riittävä tiedon saanti.

### *Henkilöstön osallistaminen muutoksessa*

Osallistamiseen liittyvä tutkimuksen alaongelma oli, miten tutkimusjoukko on kokenut osallistamisen organisaatiouudistuksessa. Uuden organisaation onnistuneessa läpiviemisessä henkilöstön sitoutuminen uuteen on keskeinen avaintekijä. Kirjallisuuden mukaan osallistuminen johtaa sitoutumiseen, ja se, miten paljon ihminen osallistuu toiminnon suunnitteluun, vaikuttaa sitoutumisen asteeseen. Tutkimuksen mukaan vastaajista vain neljännes (25 %) oli osallistunut toimintojen suunnitteluun jonkin verran tai enemmän. Lisäksi valtaosa (61 %) vastaajista koki, ettei henkilökohtaisella osallistumisella ole ollut lainkaan vaikutusta uuden organisaation suunnittelussa.

Osallistamisessa tärkeää on myös osallistava tuki, joka koostuu muun muassa henkilöstön mahdollisuudesta vaikuttaa päätöksentekoon sekä psyykkis-emotionaalisesta tuesta, jolla tarkoitetaan erilaisia yksilö- tai ryhmäkeskustelutilaisuuksia. Tämä lisää huomattavasti perusteluja muutosviestinnässä mainitulle keskustelupajojen järjestämiselle. Tutkimuksessa vastaajat määrittelivät saaneensa tukea esimiesasemassa olevalta tai työsuojeluhenkilöstöltä pääosin jonkin verran tai vähän, kun mediaaniksi muodostui vähän. Jonkin verran tukea oli saanut vajaa kolmannes (30 %) vastaajista. Massiiviset muutostoimet keskijohtoon ja esimiestasoon ovat saattaneet aiheuttaa ongelmallisuuden tuen antamisen alaisille. Tästä syystä työsuojeluhenkilöstön tiivis läsnäolo muutoksessa on ensiarvoisen tärkeää.

Hierarkkinen tapa toimia tuo ongelmia muutosjohtamisessa kirjallisuuden perusteella. Yksilöille on tärkeää antaa mahdollisuus tuoda ideoita julki, ja niitä tulee myös toteuttaa. Tutkimuksen mukaan mahdollisuus antaa kehittämis ehdotuksia tai mielipiteitä muutoksessa oli pääosin huono, kun lähtötasokyselyssä lähes puolet vastaajista määritteli mahdollisuuden olleen huono tai olematon. Seurantakyselyssä mahdollisuus pysyi vastaajien mukaan jokseenkin samana muutamia pieniä eroavaisuuksia lukuun ottamatta. Tosin myös tutkimusjoukon oma aktiivisuus kysymysten tai ehdotusten esittämiseen vaikuttaa olleen hieman heikkoa. Tutkimuksessa mediaaniksi ja moodiksi muodostui vähän, kun kysyttiin vastaajan omaa aktiivisuutta kysymysten ja ehdotusten esittämiseen. Erilaisia kanavia ovat olleet Helmi-Intra, sähköposti ja henkilökohtaiset keskustelut. Niitä ei kuitenkaan tutkimuksen mukaan juurikaan käytetty. Vaihtoehtoja henkilökohtainen keskustelu nousi eniten käytetyksi kanavaksi kysymysten ja ehdotusten esittämiseen. Vaikuttaa siltä, ettei kanavien määrä ole ollut riittävä tai ne ovat olleet osittain vääriä.

Henkilöstön motivointi ja aktiivisuuden johtaminen erilaisilla osallistamismenetelmillä on ensiarvoisen tärkeää. Tästä syystä oikeanlainen työryhmätyöskentely, jossa aktivoidaan aidosti henkilöstöä, on äärimmäisen tärkeää. Pelastuslaitoksen työpajat toimivat avoimen kutsun periaatteella, eli jokaisella oli halutessaan mahdollisuus osallistua työpajatyöskentelyyn. Tutkimus ja muutosjohtamisteoria antavat viitteitä kuitenkin siihen, että henkilöstöä tulisi myös osallistaa tiimeihin sidotuilla työryhmätyöskentelyllä, jossa on mahdollisuus tuttujen ihmisten kanssa tuulettaa ajatuksia ja tuoda esiin omia mielipiteitä. Tuntemattomien henkilöiden ympärillä ja liian virallisissa tapahtumissa saattaa mielipiteiden ja näkemysten esittäminen tuntua liian vaikealta. Lisäksi ihmiset saattavat usein toimia vain pakotettuna, jolloin pelkkä mahdollisuuden antaminen ei välttämättä riitä.

## 5.2 Pohdinta

Iso organisatorinen muutos on aina haasteellinen tilanne koko organisaatiolle, sen johdolle ja henkilöstölle. Haasteita aiheuttaa monen seikan huomioiminen samanaikaisesti, johdon jaksaminen viedä muutos onnistuneesti läpi sekä koko henkilöstön hyvinvointi muutoksessa. Lisäksi Vartiainen ym. (2013, 5) toteavat, että kehittämistoiminnassa ei oteta huomioon uudistustarpeiden kompleksisuutta.

Muutosjohtaminen on osa henkilöstöjohtamisen kokonaisuutta, mutta isojen muutosten johtaminen on hyvin haasteellista ja osaamista koettelevaa toimintaa, joten ei ole ihme, että muutosjohtamisesta löytyy kilometreittäin erilaista kirjallisuutta. Tästä syystä isojen organisaatiomuutosten johtaminen vaatiikin erityisosaamista asian tiimoilta. Problematiikkana on saada vietyä muutoksen visio läpi organisaatiossa siten, että työn tuottavuus ei juuri heikkene ja että henkilöstön hiljainen osaaminen pysyy edelleen organisaatiossa. Lisäksi ihmisten ja henkilöstön käyttäytyminen saattaa muuttua paineisessa muutostilanteessa, jolloin haasteellisuus kasvaa entisestään (Arikoski & Sallinen 2007, 3).

Helsingin kaupungin pelastuslaitoksen organisaatiomuutoksen aikataulu vaikuttaa olleen hyvin nopea, mikä varmasti toi suurena haasteena ison työmäärän, jolloin esimerkiksi erilaiset muutosjohtamistoimet ovat saattaneet jäädä hieman taka-alalle. Tässä työssä ei varsinaisesti tutkittu muutoksen vaiheistamista ja henkilöstön kokemuksia sen nopeudesta. Muutoksessa kaikki kuitenkin vaikuttaa kaikkeen, jolloin nopeudesta johutuva työmäärä on saattanut aiheuttaa viestinnän epämääräisyyttä ja henkilöstön osallistamisen vähyyden. Lappalaisen (2010, 21) mukaan omat vähäiset vaikutusmahdollisuudet ja muutoksen kokeminen liian nopeaksi ovat tekijöitä, jolloin henkilöstö kokee muutoksen tuovan ongelmia ja häiritsevän nykyistä työtä. Tästä syystä voisikin olla huomionarvoista määrittää työyhteisöstä asian osaava henkilö organisoimaan muutoksen eri seikkoja, kuten suunnittelemaan ja prosessoimaan muutosviestintää sekä henkilöstön osallistamista.

Matriisiorganisaatiomalli on ilmeisesti pelastustoimessa aikaisemmin käyttämätön organisaatorakenne. Pakarisen (2009, 132 - 133) mukaan perinteisessä linjaorganisaatiomallissa on selkeä työnjako ja hierarkkinen johtamisjärjestelmä. Organisaation toimintamalli ja tarve on riippuvainen sen toimintaympäristöstä. Pakarinen määrittelee, että pelastustoimessa on kyettävä nopeaan toimintaan, ja näkee, että tällöin on selkeä linjaorganisaatio perusteltu. Kun taas toimintaympäristö edellyttää organisaation tai tiimin tuottavan luovia ratkaisuja ja uusia toimintatapoja palveluiden tuottamiseen, on toiminta organisoitava ennakoivalla tavalla. Tällä tarkoitetaan sitä, että esimerkiksi johtamisessa ennakoidaan tulevaisuutta, henkilöstöjohtaminen edistää oppimista ja tiedon luomista sekä organisaatio tukee monimuotoisen työn ymmärtämistä ja hallitsemista.

Koen, että nykypelastustoimessa tulee erotella niin sanottu operatiivinen toiminta sekä sen johtaminen muusta toiminnasta. Mikäli alueen pelastustoimi haluaa työn tuottavuuden olevan erinomainen, tulee organisaatorakenteen hallinnollisesti olla mahdollisimman joustava ja henkilöstön osaamisen kasvattamista tukevaa, millä lisätään luovuuden ja innovoinnin mahdollisuuksia. Julkisessa organisaatiossa ei kuitenkaan voida luovuuden, innovoinnin ja tuottavuuden nimissä vähentää liiaksi tarvittavaa byrokrati-aa, jotta toiminnassa pysyy perustuslailliset elementit. Lisäksi Gay mainitsee, ettei julkishallinto ole bisnes. Mielestäni julkishallinnossa tulee löytää keskitie, jossa on tarvittava määrä byrokrati-aa ja sopivasti työn tuottavuutta lisääviä ainesosia.

Matriisiorganisaatio saattaa synnyttää vastarintaa, kaikki johtajat eivät välttämättä tiedä, miten toimia matriisissa. Matriisi vaatii johtajalta uutta roolia. Lisäksi matriisiorganisaatio tarvitsee aikaa juurtuakseen, jotta saadaan kestävä muutos. Esimerkiksi Apple on osoittanut miten toimiva matriisiorganisaatio tekee organisaatiosta erittäin tuottavan. (Ollila 2013, 469 - 470.) Matriisiorganisaatiossa korostuu siis entisestään johtamisen merkitys, jossa selkeä tieto toimintatavoista ja asioiden juurruttaminen ovat oleellisessa asemassa. Uudessa organisaatorakenteessa tulee kiinnittää erityistä huomiota henkilöstö- ja organisaatiojohtamiseen. Muutoksen kokonaisvaltaisessa läpiviemisessä huomion kiinnittäminen tähän seikkaan, on oleellisessa asemassa onnistunutta muutosjohtamista.

#### *Ajatuksia organisaatorakenteen ulkopuolisista muutoksista*

Viitaten johdanto-osioon Helsingin kaupungin pelastuslaitoksen organisaatiomuutoksen oleellisimpana tavoitteena on tuon tuottavuuden lisääminen olemassa olevilla resursseilla. Lisäksi muutoksen tavoitteena on nostaa pelastustoimen tuottavuutta kohdentamalla resursseja onnettomuuksien ehkäisytyöhön ja varautumiseen, tehostaa yhteistyötä ilman osasto- ja yksikkörajoja sekä mahdollistaa henkilöresurssien joustava käyttö.

Organisaatiomuutoksen lisäksi Helsingin pelastuslaitos tarvitsee muutosta myös erilaisiin toimintatapoihin, jotta muutoksen tavoitteet täyttyvät kokonaan. Organisaatorakenteen kehittämisen lisäksi pelastustoimessa tulee kasvattaa innovaatiojohtamista, mikä tuo tuottavuutta koko organisaation tasolla. Henkilöstön osaaminen ja kehittymistarpeet tulee huomioida ja ottaa laajasti käyttöön organisaation jokaisessa portaassa. Tuo-



minen & Koski (2007, 108 - 112) puhuvat avoimuuden puutteesta organisaatioissa, jossa vallitsee kollektiivinen kyynisyys. Avoin asenne on välttämättömyys uuden luomisessa. Avoimella asenteella tarkoitetaan tässä yhteydessä avoimuutta uusille asioille, joista ei heti ensimmäisenä etsitä huonoja puolia. Aidosti innovatiivisessa yhteisössä kaikille annetaan lupa ajatella, ei ainoastaan esimiehille. Dynaaminen organisaatio pyrkii ulottamaan luovuutta arvostavan ja tukevan ilmapiirin kaikkialle. Mahdollisuus työn ja toiminnan kehittämiseen Helsingin pelastuslaitoksella tulee olla myös ilman esimiess-tatusta. Laaja-alaista osallistamista ja avoimuuden periaatetta tulee kehittää ja lisätä koko pelastustoimen alalla.

Ensisijainen innovaatiojohtamisen kehittämisvastuu on luontaisesti organisaation johdolla, minkä jälkeen lähiesimiestaso on ensiarvoisessa asemassa yksittäisten henkilöiden työn ohjaamisessa. Ei ole vain yksittäisen asiantuntijan tai työntekijän velvollisuutena pyrkiä kohti kehittämissuuntautunutta toimintatapaa. Vastuu toiminnan mahdollistamisesta on organisaatiolla. Muussa tapauksessa liiallinen hierarkkisuus, esimiesstatuksen liika korostaminen tai olematon työntekijän johtaminen johtaa luovuuden tappamiseen ja motivaation menettämiseen. Henkilöstöä tulee laajasti osallistaa yli virkarajojen. Tietty virka ei voi olla sidottuna kokonaan vain yhteen ainoaan tehtävään tai toimenkuvaan, mahdollisuuksia tulee olla aikaisempaa enemmän. Vertaisin tätä organisaatiomuutoksen yhteen perusajatukseen, toimintaan yli osasto- ja yksikkörajojen.

### 5.3 Jatkotutkimusteemat

Sisäministeriön (2014) mukaan pelastustoimen rakennetta uudistetaan tulevaisuudessa. Rakenneuudistuksen tarkoituksena on saavuttaa pysyviä säästöjä palvelutasosta tinkimättä. Sisäministeriö laatii yhdessä kuntien kanssa suunnitelman säästöjen toteuttamisesta. Yhtenä säästötoimena kaavaillaan yhteisten infrastruktuurien hyödyntämistä yhteistyössä sote-alueiden kanssa. Pelastustoimeen perustetaan enintään 11 tilannekeskusta, mikä tarkoittaa tiivistä yhteistyötä myös eri pelastustoimen alueiden välillä. Sisäministeriön asettama rakenneuudistuksen seurantaryhmä seuraa muutoksen toteuttamista. (Sisäministeriö.)

Olisikin tärkeää laatia opinnäytetyö ennakoivalla metodilla siitä, miten rakenneuudistusta tulisi johtaa muutosjohtamisen tietyistä näkökulmista. Kun rakenneuudistuksen tarkat

tekijät ovat selvillä, kuten esimerkiksi mihin pelastustoimen alueisiin tilannekeskusudistus vaikuttaa, voisi tilannekeskusudistuksen läpiviemisestä laatia tutkimuksen, miten se olisi järkevintä toteuttaa viestinnän ja osallistamisen näkökulmista. Mitä tekijöitä siis tarvitaan, jotta muutoksen läpivieminen sujuisi mahdollisimman tehokkaasti? Oleellinen työn tilaaja voisi olla pelastuslaitosten kumppanuusverkosto. Tutkimus todennäköisesti olisi laajuudeltaan kahden opinnäytetyön veroinen, joten pari- tai ryhmätyönä tehtävä tutkimus voisi olla rationaalisin vaihtoehto työn laadinnassa.

Tämän työn tilaajalle olisi vielä tulevaisuudessa ehdottaman tärkeää tutkia organisatiomuutoksen vaikuttavuutta henkilöstöön ja työn tuottavuuteen sekä mitata henkilöstön sitoutumisen astetta uuteen organisaatioon. Erityisesti sitoutumisen astetta olisi tärkeää tutkia, sillä henkilöstön sitoutumisella on iso vaikutus organisaation toiminnan tuottavuuteen. Lisäksi tutkimuksella pystyisi kartoittamaan erilaisia tekijöitä, joita tarvitaan henkilöstön täydelliseen sitoutumiseen. Tutkimus olisi mielestäni mahdollista toteuttaa myös alipäällystötutkintoon liittyvässä kehittämishankkeessa, kun hankkeessa hyödynnettäisiin tämän työn teoreettista viitekehystä ja tutkimuksen tuloksia.

#### 5.4 Tutkimuksen laatijan oppimisprosessi työn aikana

Tähän opinnäytetyöaiheeseen päädyttiin alkusyksystä 2013, kun edeltävän aiheen aika-  
taulu yhdessä organisaation tarpeiden kanssa ei täsmännyt. Ensimmäinen kysely kohde-  
ryhmälle tuli toteuttaa jo muutaman kuukauden kuluttua työn tilaajan toiveesta. Aika-  
taulu aiheutti paljon painetta ja haasteita laadukkaan kyselyn laatimiseksi. Työtä tuli  
laatia useiden muiden opintojen ohella. On äärimmäisen oleellista laatia laadukas kyse-  
ly, sillä huonosti laadittu kysely tuottaa hankaluuksia aineiston analysointivaiheessa.

Tilaajan taholta määriteltiin yhteyshenkilö, joka toimi linkkinä työn tilaajan suuntaan ja  
avusti kyselyn rakenteen määrittelyssä. Lisäksi työn valvoja avusti kyselyn rakentami-  
sessa kiireellisestä aikataulusta johtuen. Muutosjohtaminen, tutkimuksen tekeminen ja  
kyselyn rakentaminen olivat entuudestaan täysin uusia aihepiirejä, mikä aiheutti myös  
oman haasteensa lähtötasokyselyn luomisessa.

Tutkimusjoukoksi määrittyi tilaajan taholta jopa 118 henkilön kokoinen joukko, mikä  
asetti kokonaan uudet lähtökohdat tutkimuksen ja kyselyn laadinnalle. Karsin kyselyssä

olleita avoimia kysymyksiä huomattavasti ja määrällisiä monivalintakysymyksiä lisäsin muuttaen osan avoimista kysymyksistä monivalintamuotoon. Tutkimusjoukon kasvataminen koskemaan isoa osaa organisaation henkilöstöstä osoittautui kuitenkin mielestäni oikeaksi valinnaksi, sillä henkilöstöllä ilmeni selkeää tarve tuoda esiin mielipiteitään organisaatiomuutoksen johtamisesta. Lisäksi tutkimustulosten yleistettävyys on huomattavasti validimpi suuremmalla tutkimusjoukolla. Uskon myös, että tutkimusjoukon ja henkilöstön hyvinvoinnin muutoksessa parantuvan tutkimuksen myötä.

Ensimmäistä ammattikorkeakoulutasoinen opinnäytetyö on aina kokonaan uusi kokemus työn tekijälle. Yhtenä suurimmista opeista pidän perusteiden oppimista tutkimuksen laadinnalle, jotta tutkimus on pätevä ja mahdollisimman luotettava. Ammattikorkeakoulutasoisesta tutkimuksesta ja opinnäytetyöstä on vielä matkaa täysin akateemiseen tutkimustyöhön, mutta antaa erinomaiset perusteet suppeiden tutkimusten laadinnalle. Työtä ja sen viitekehystä laatiessani kävin läpi yli 20 muutosjohtamisen teosta tai lähdeettä. Tämä antoi mielestäni laajan näkemyksen muutosjohtamiseen, sitä voi tulevaisuudessa hyödyntää ainakin työntekijänä ja toisaalta mahdollisesti myös muutoksen toteuttajana. Jotta henkilö pystyy käymään erilaisia muutoksia läpi mahdollisimman vähäisillä ongelmilla ja keskittyen tulevaan, on laaja teorian tieto oleellisessa asemassa muutoksen käsittelyssä.

## LÄHTEET

- Arikoski, J. & Sallinen, M. 2007. *Vastarinnasta vastarannalle – johda muutos taitavasti*. Johtamistaidon opisto JTO. Työterveyslaitos. Helsinki.
- Burke, W. 2002. *Organization change. Theory and practice*. Sage. London.
- Heiskanen, M. & Lehikoinen, S. 2010. *Muutosviestinnän voimapaperi*. Talentum Media Oy. Helsinki.
- Hiltunen, A. 2012. *Johtamisen taito*. Sanoma Pro Oy. Helsinki.
- Hirsjärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. *Tutki ja kirjoita*. 10., uudistettu painos. Gummerus kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Juholin, E. 1999. *Sisäinen viestintä*. WSOY. Juva.
- Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. *Organisaatiomuutos*. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.
- Kananen, J. 2008. *Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet*. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja. Jyväskylän yliopistopaino. Jyväskylä.
- Kim, W.C. & Mauborgne, R. 2005. *Sinisen meren strategia*. Talentum. Helsinki.
- Korhonen, P. 2014. *Huhut pelastuslaitoksella*. Sähköpostiviesti 24.3.2014. Vastaanottaja J. Hulmi. Sähköpostihaastattelu huhuista Helsingin kaupungin pelastuslaitoksella.
- Kotter, J. 1996. *Muutos vaatii johtajuutta*. Oy Rastor Ab. Helsinki.
- Kotter, J. 2009. *Tärkeys järjestykseen nyt*. Talentum Media Oy. Helsinki.
- Kouzes, J. & Posner, B. 1988. *The leadership challenge. How to get extraordinary things done in organizations*. Jossey-Bass. San Francisco.

Lappalainen, A. 2010. *Muutosprosessi henkilöstön kokemana*. Pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto.

Luomala, A. 2008. *Muutosjohtamisen ABC. Ajatuksia muutoksen johtamisesta ja ihmisten johtamisesta muutoksessa*. Tampereen yliopiston kauppakorkeakoulu. Tampere. PDF - dokumentti

Luukkala, J. 2011. *Jaksaa, jaksaa, jaksaa... – työhyvinvointitaitojen kirja*. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Oksanen, A. 2014. *Byrokratia pelastaa työelämän*. Life magazine, 62 - 63.

Ollila, J. 2013. *Mahdoton menestys. Kasvun paikkana Nokia*. Kustannusosakeyhtiö Otava. Helsinki.

Pakarinen, T. 2009. *Henkilöstö strategisen johtamisen ytimessä*. Teoksessa: Haveri, A. Majoinen, K. Jäntti, A. (toim.) Haastava kuntajohtaminen. Suomen Kuntaliitto, 131 - 142. Helsinki.

Pakkala, A. 2006. *Osallistava työyhteisö valmennus. Miten työyhteisö muuttui? - osallistujien ja johtoryhmän käsityksiä*. Pro Gradu-tutkielma. Jyväskylän yliopisto. PDF-dokumentti

Pelastustoimen rakenneuudistus 2014. Sisäministeriön kehittämishankkeet sivusto. www-dokumentti  
<http://www.intermin.fi/pelastustoimenuudistus>. 7.4.2014

Pokki, T. 2005. *Muutospaineet julkisella sektorilla – Roolit ja jännitteet Kuntaliiton Palvelutuotannon uudistaminen -ohjelmassa*. Teknillinen korkeakoulu. Espoo. PDF - dokumentti

Ponteva, K. 2010. *Onnistu muutoksessa*. WSOYpro Oy. Helsinki

Sydänmaanlakka, P. 2001. *Älykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen*. Kauppakaari. Helsinki.

Sydänmaanlakka, P. 2009. *Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen*. Talentum Media Oy. Hämeenlinna.

Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. *Muutosta johtamassa*. Edita. Helsinki.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. *Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi*. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Tuominen, S. & Koski, J. 2007. *Kuinka ideat syntyvät? Luovan ajattelun käsikirja*. Werner Söderström Osakeyhtiö. Helsinki.

Vakkala, H. 2012. *Henkilöstö kuntauudistuksessa. Psykologinen johtamisorientaatio muutoksen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen edellytyksenä*. Väitöskirja. Suomen kuntaliitto. Helsinki. PDF-dokumentti.

Valpola, A. 2004. *Organisaatiot yhteen. Muutosjohtamisen käytännön keinot*. WS Bookwell Oy. Helsinki.

Vartiainen, P. Ollila, S. Raisio, H. & Lindell, J. 2013. *Johtajana kaaoksen reunalla. Kuinka selviytyä pirullisista ongelmista?* Gaudeamus Oy. Helsinki.

Virtapuro, M. 2006. *Muutoksen kohtaaminen – miten motivoida ja sitouttaa henkilöstö muutosprosessiin ja uudenlaiseen toimintaan?* Teoksessa: Sundvik, L. (toim.) Toimiva työyhteisö- Esimiehen haasteet ja ratkaisut. Edita Publishing Oy, 119 - 148. Helsinki.

Weckstén, S. 2013. *Tiedotustilaisuus Helsingin kaupungin pelastuslaitoksen keskuspelastusasemalla*. PowerPoint-esitys 29.5.2013.

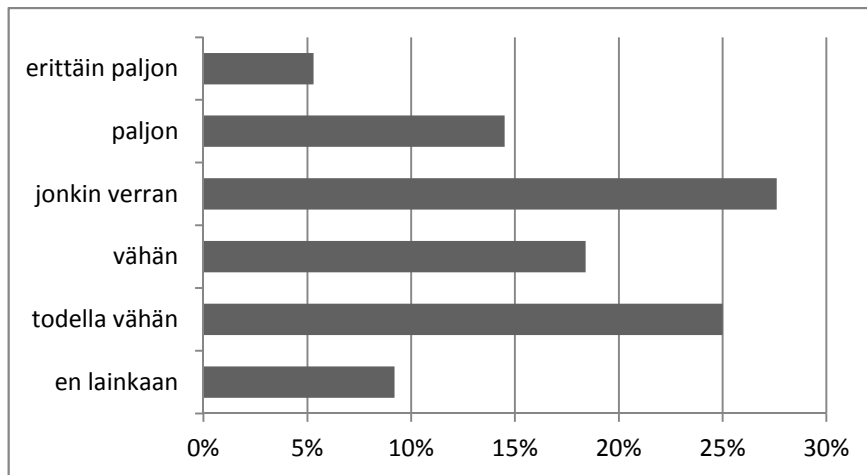
Yhteiskuntatieteellinen tietarkisto 2003. *KvantiMOTV. Keskiluvut*. Tampereen yliopiston. [www-dokumentti](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/keskiluvut/keskiluvut.html).

<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/keskiluvut/keskiluvut.html>. 3.2.2014

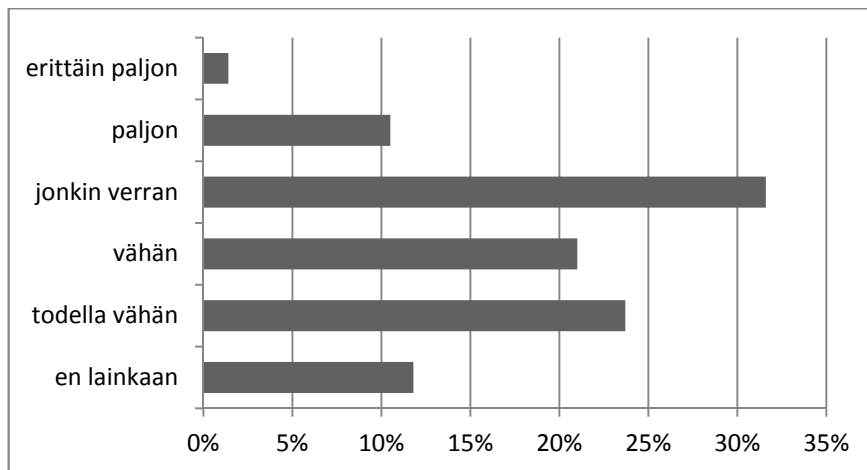
## LIITTEET

Liite 1. Lähtötasokyselyn monivalintakysymysten vastaukset  
(Tutkimusjoukon tunneprosessia kuvaavat kaaviot kappaleessa 4)

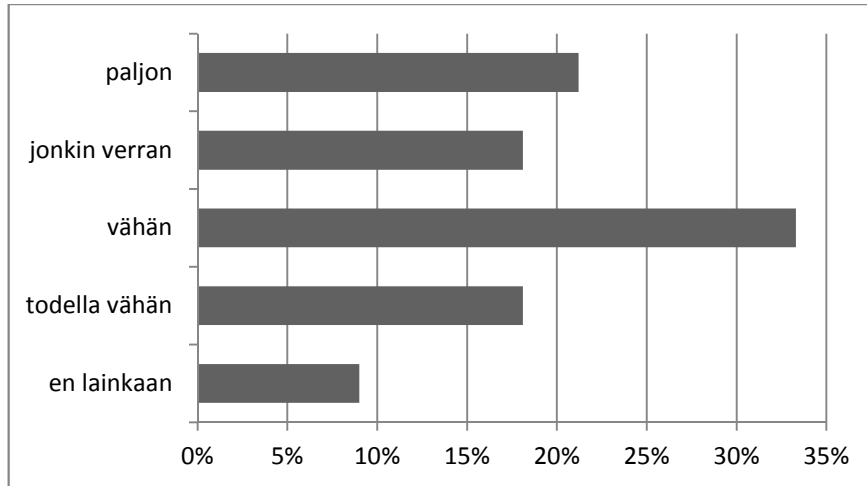
1. Olen saanut riittävästi tietoa organisaatiomuutoksesta omalta lähiesimieheltäni  
(Vastaajien määrä: 76)



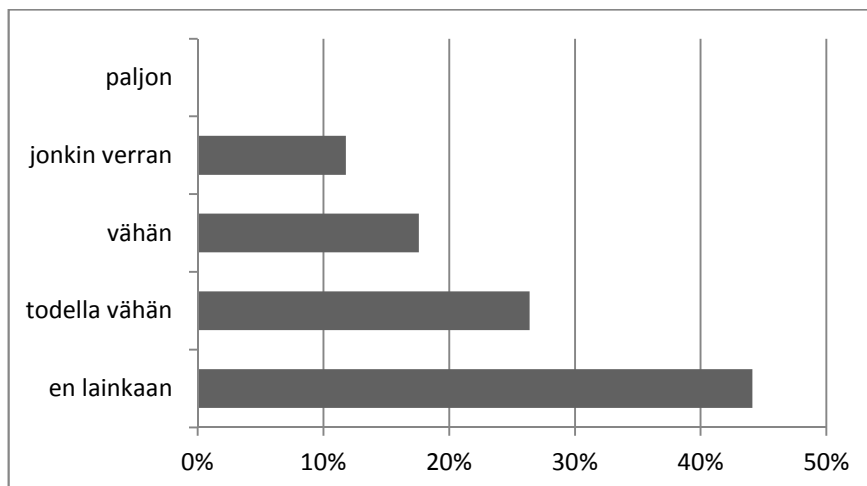
2. Olen saanut tietoa organisaatiomuutoksesta joltakin toiselta esimiesasemassa olevalta  
(Vastaajien määrä: 76)



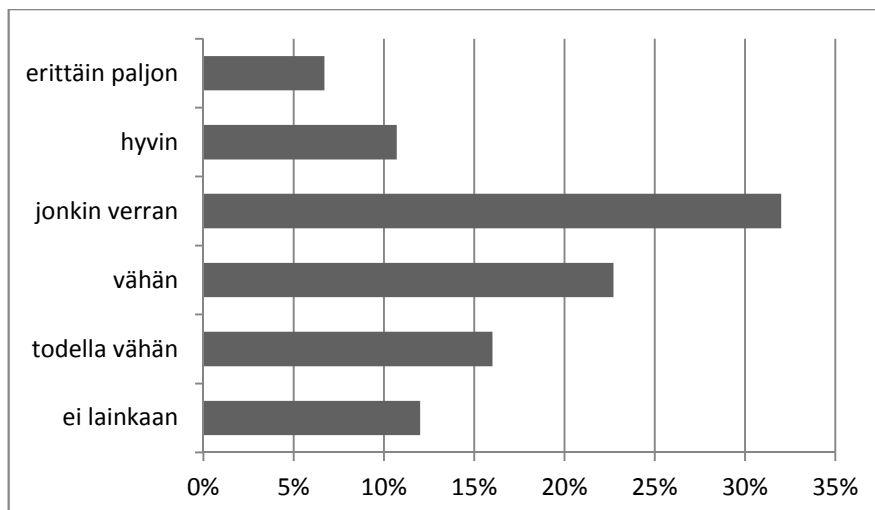
**3. Olen viestinyt alaisilleni organisaatiomuutoksen tilanteesta**  
(Vastaajien määrä: 75)



**4. Olen esimiehenä saanut johdolta ohjeistusta alaisilleni muutoksesta viestimiseen**  
(Vastaajien määrä: 75)

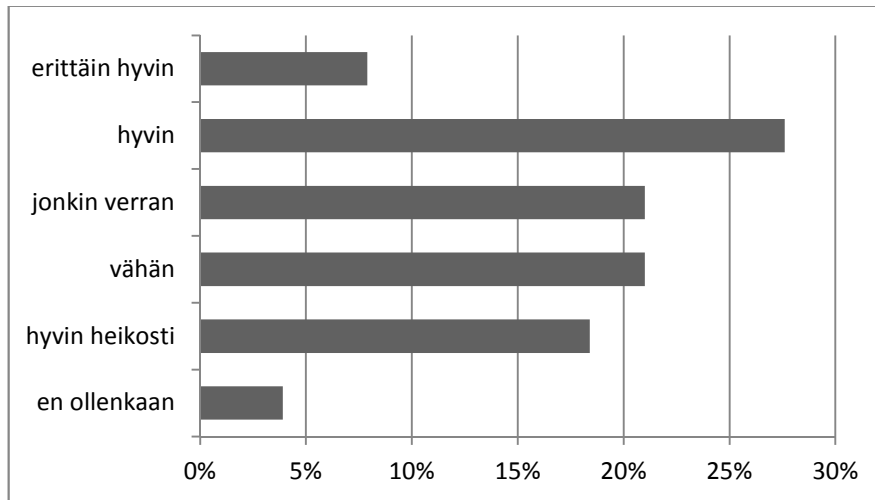


**5. Viestinnässä on tapahtunut toistettavuutta, eli samaa viestiä on toistettu useita kertoja**  
(Vastaajien määrä: 75)

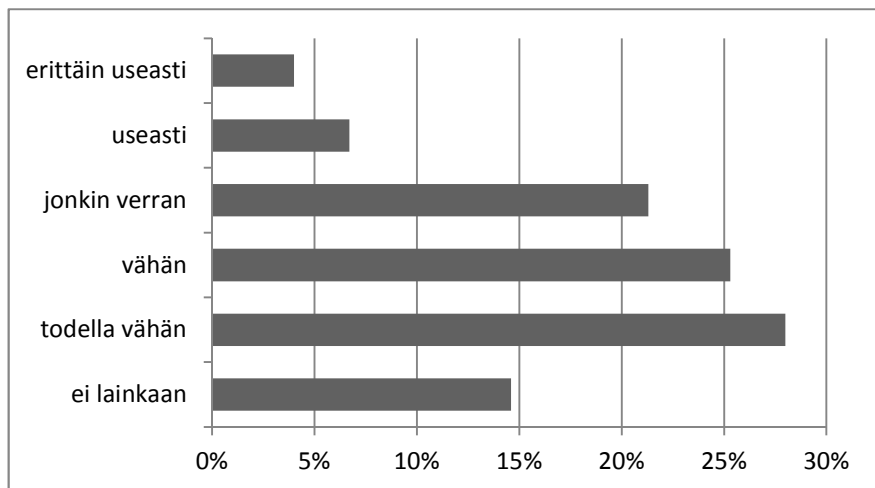




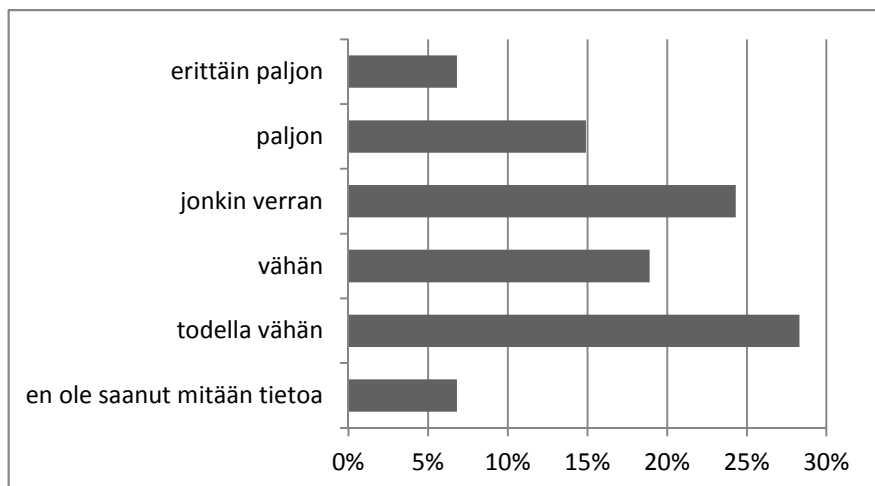
6. Olen tietoinen organisaation muutoksen syistä ja tavoitteista  
(Vastaajien määrä: 76)



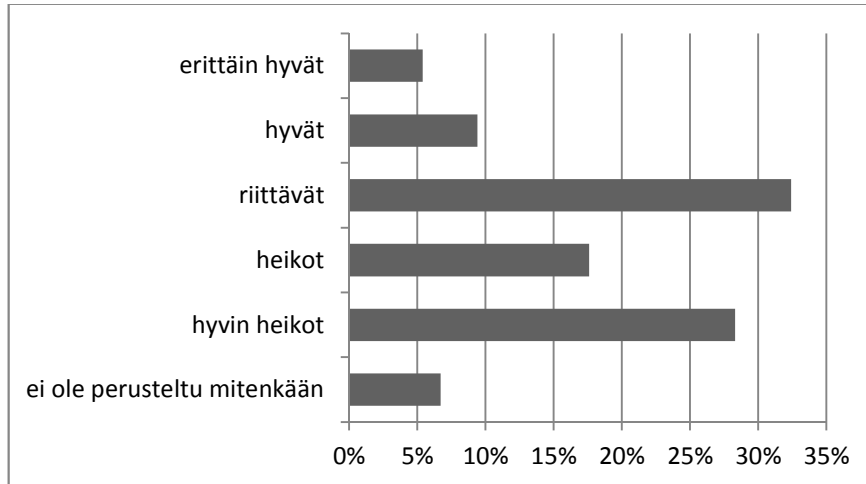
7. Minulla on ollut mahdollisuus keskustella organisaatiomuutoksesta johdon kanssa  
(Vastaajien määrä: 75)



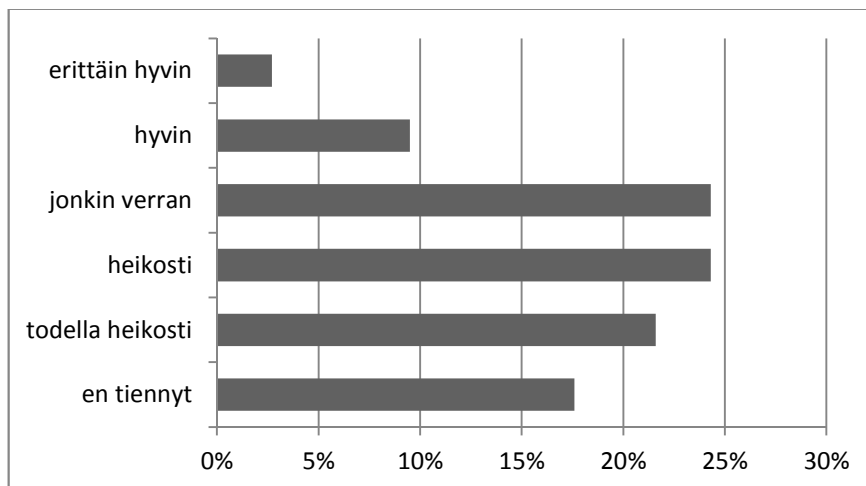
8. Olen saanut riittävästi tietoa muutoksen tarpeellisuudesta  
(Vastaajien määrä: 74)



9. Perustelut organisaatiomuutokselle ovat olleet riittävät  
(Vastaajien määrä: 74)



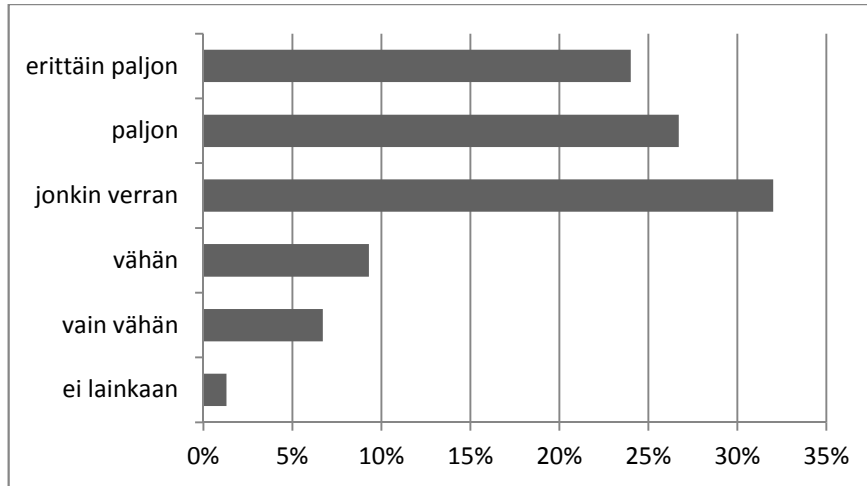
10. Ensimmäisen virallisen tiedottamisen jälkeen tiesin mitä muutetaan ja miksi  
(Vastaajien määrä: 74)



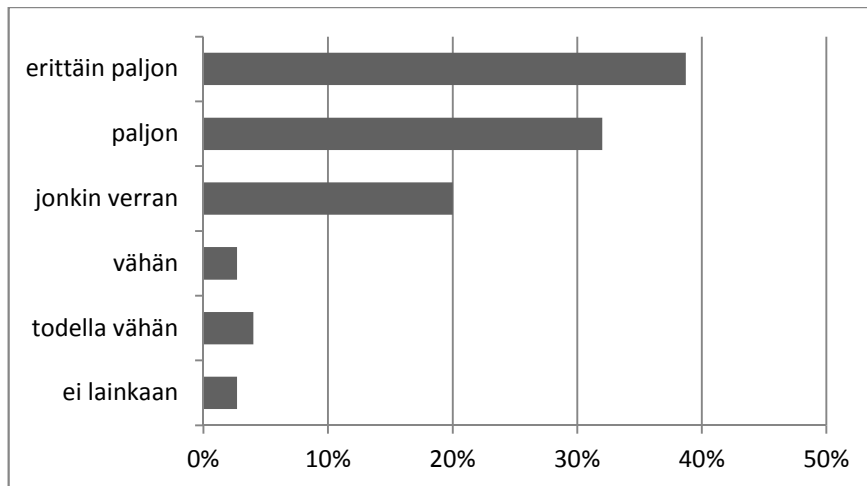
11. Parhaiten olen organisaatiomuutoksesta saanut tietoa  
(Vastaajien määrä: 76)

N = 76	En lain- kaan	Todella vähän	Vähän	Jonkin verran	Pal- jon	Erittäin paljon
Helmi-Intra	1,3 %	10,5 %	10,5 %	55,2 %	19,7 %	2,6 %
Tiedotustilaisuudet	3,9 %	18,4 %	19,7 %	40,8 %	13,1 %	2,6 %
Työpajat	35,5 %	19,7 %	18,4 %	13,1 %	6,5 %	2,6 %
Henkilökohtainen viestintä	15,7 %	19,7 %	21,0 %	21,0 %	10,5 %	9,2 %

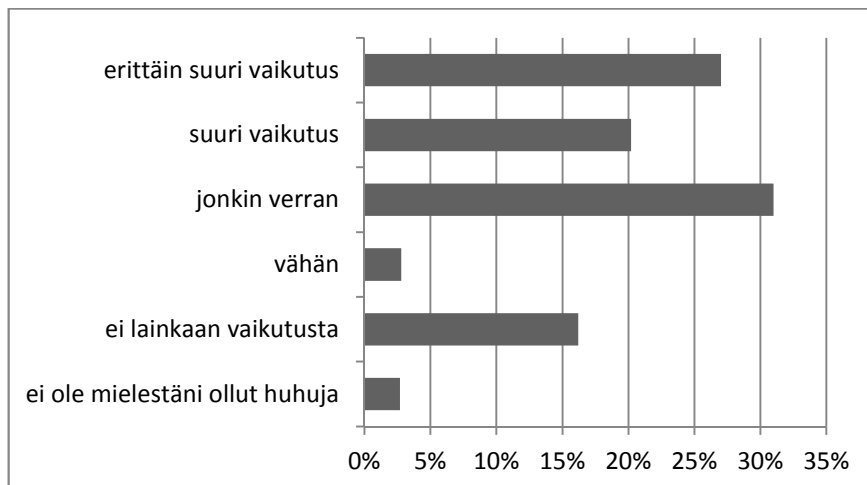
**12. Organisaatiomuutoksen tiedottamisessa on ollut epäselvyyttä tai tulkinnan varaa**  
(Vastaajien määrä: 75)



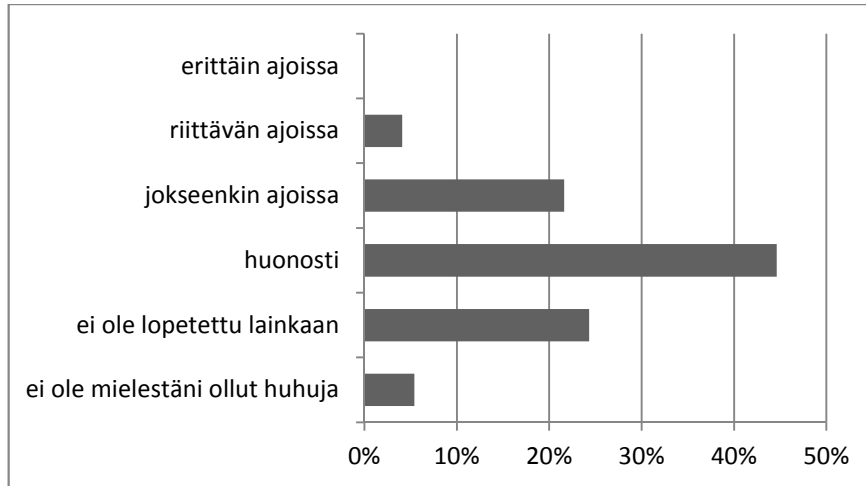
**13. Organisaatiossa on liikkunut erilaisia huhuja muutokseen liittyen**  
(Vastaajien määrä: 75)



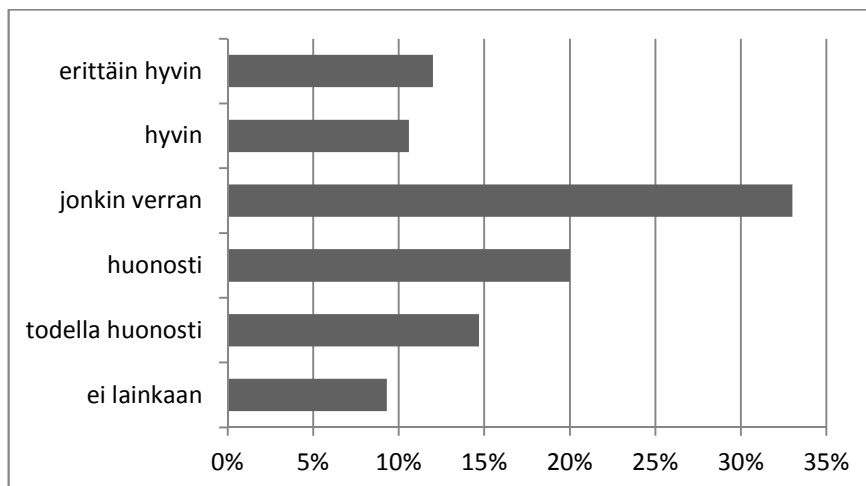
**14. Mahdollisilla huhuilla on ollut mielestäni negatiivinen vaikutus uuden organisaation luomisessa** (Vastaajien määrä: 74)



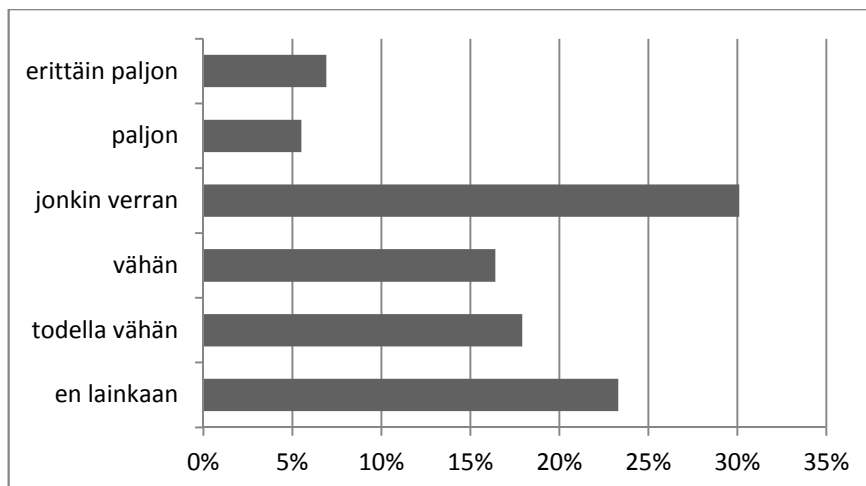
15. Mahdollisten huhujen liikkuminen on lopetettu riittävän ajoissa  
(Vastaajien määrä: 74)



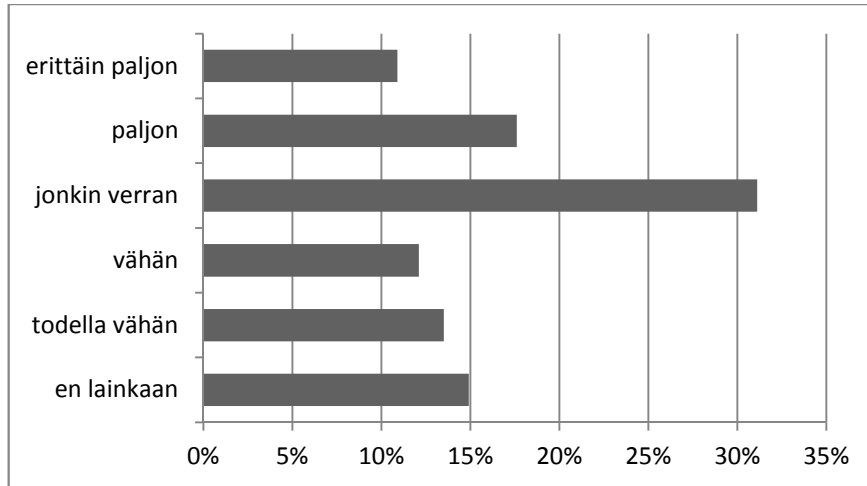
16. Minulla on ollut mahdollisuus keskustella organisaatiomuutoksesta esimieheni kanssa (Vastaajien määrä: 75)



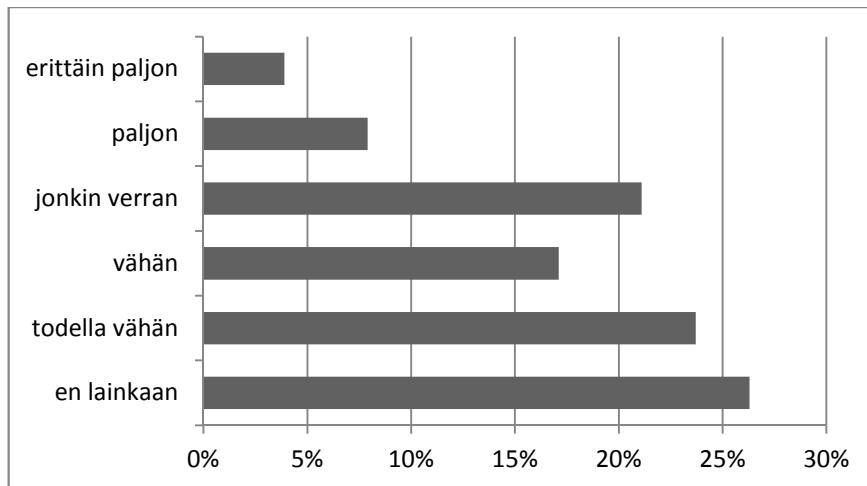
17. Olen saanut tukea esimiesasemassa olevalta tai työsuojeluhenkilöstöltä (Vastaajien määrä: 73)



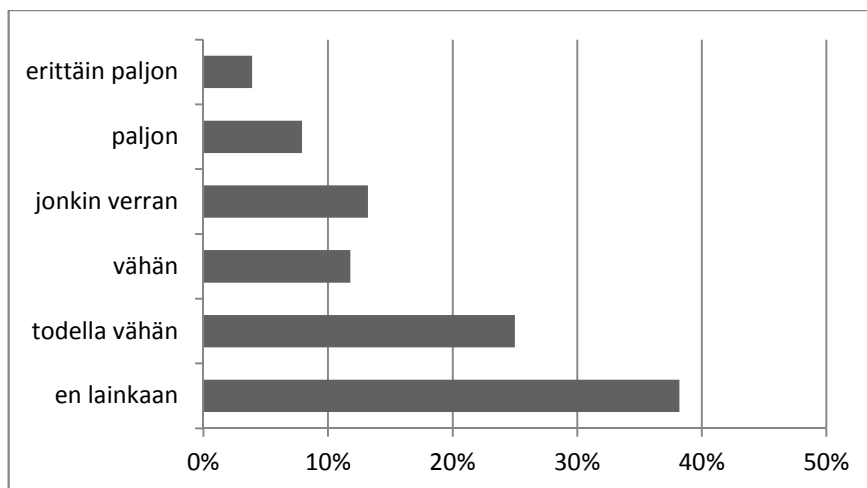
**18. Olen kokenut muutoksen alkuvaiheessa muutosvastarinnan tuntemuksia**  
(Vastaajien määrä: 74)



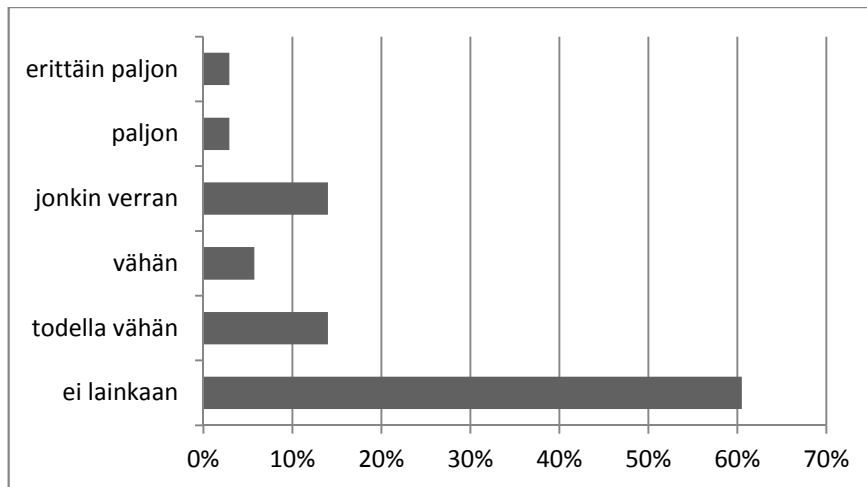
**19. Olen kokonaisuudessaan organisaatiomuutosta vastaan**  
(Vastaajien määrä: 76)



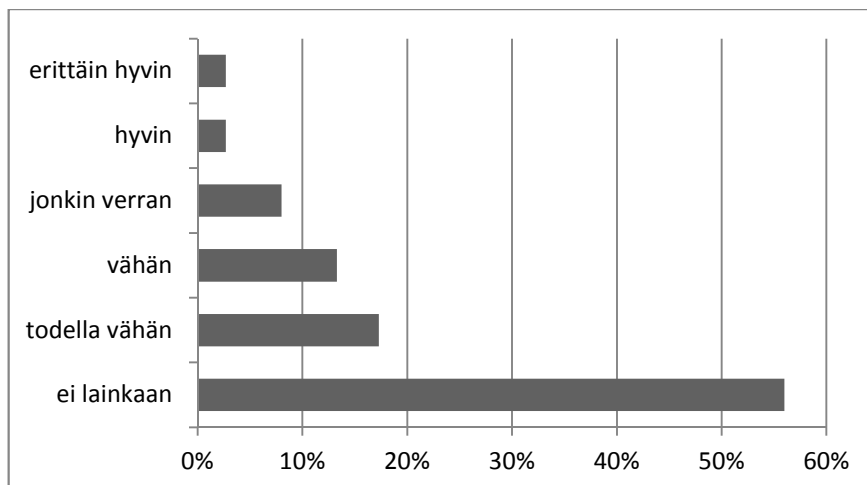
**20. Olen osallistunut uuden organisaation toimintojen suunnitteluun**  
(Vastaajien määrä: 76)



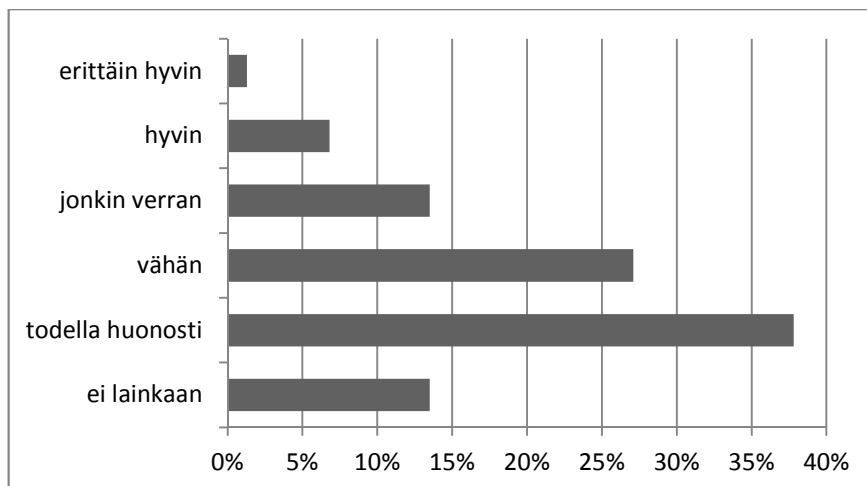
**21. Osallistumisellani on mielestäni ollut vaikutusta uuden organisaation suunnittelussa**  
(Vastaajien määrä: 71)



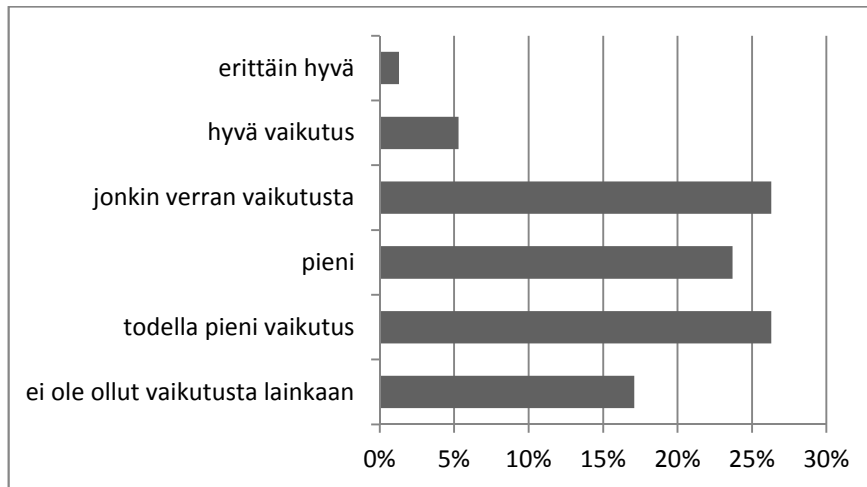
**22. Osaamistani on hyödynnetty organisaatiomuutoksen suunnittelussa ja toteutuksessa**  
(Vastaajien määrä: 75)



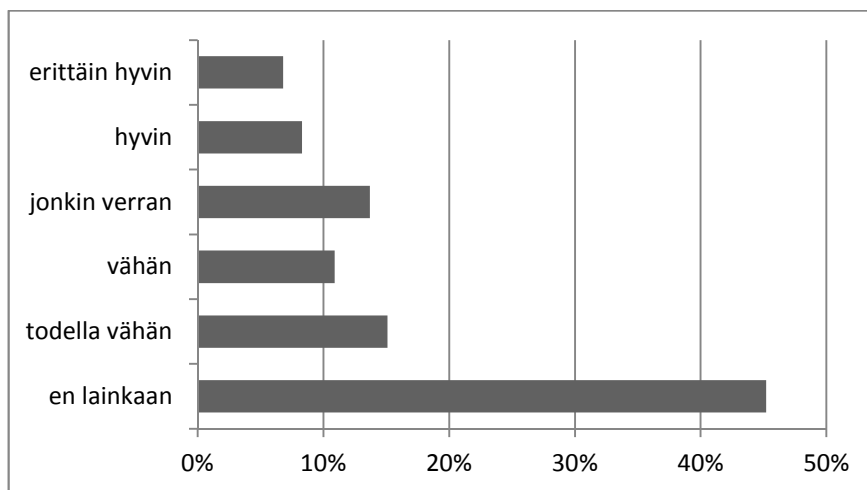
**23. Henkilöstö on mielestäni otettu mukaan organisaatiomuutoksen toteuttamiseen**  
(Vastaajien määrä: 74)



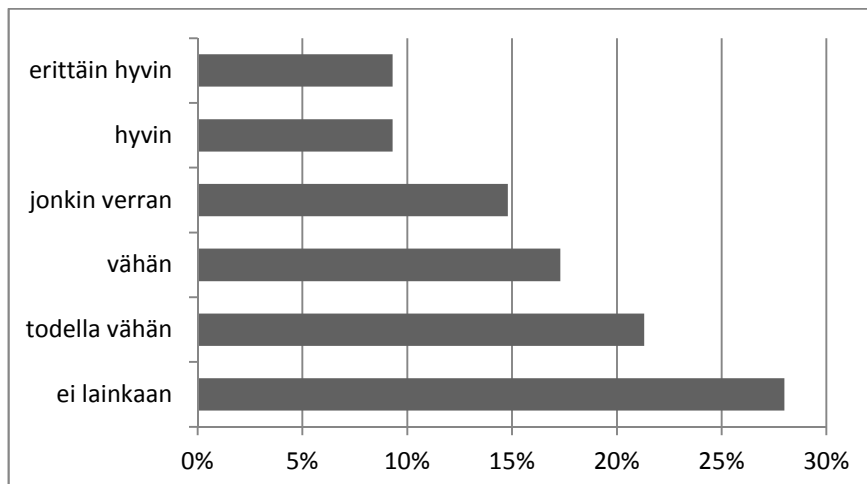
24. Erilaisilla osallistumistapahtumilla on ollut mielestäni hyvä vaikutus muutoksen toteuttamisessa (Vastaajien määrä: 76)



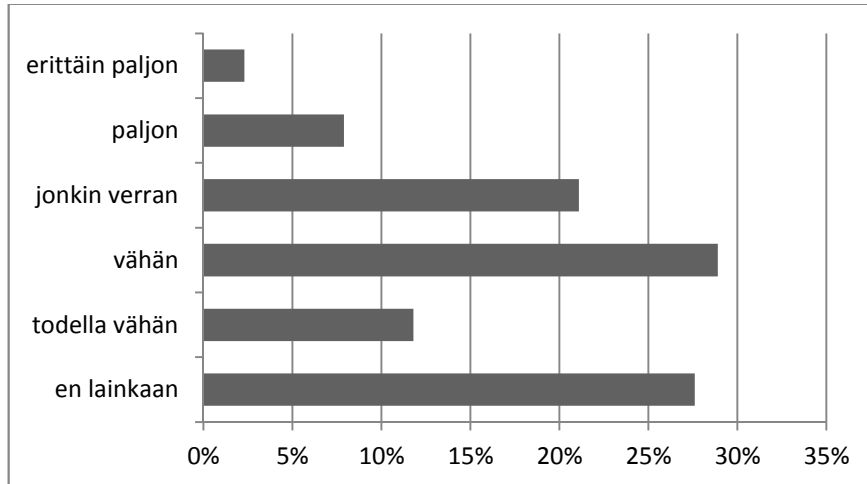
25. Olen saanut mahdollisuuden osallistua oman työnkuvani määrittelyyn uudessa organisaatiossa (Vastaajien määrä: 73)



26. Minulla on ollut mahdollisuus antaa kehittämis ehdotuksia tai mielipiteitä muutosprosessissa (Vastaajien määrä: 75)



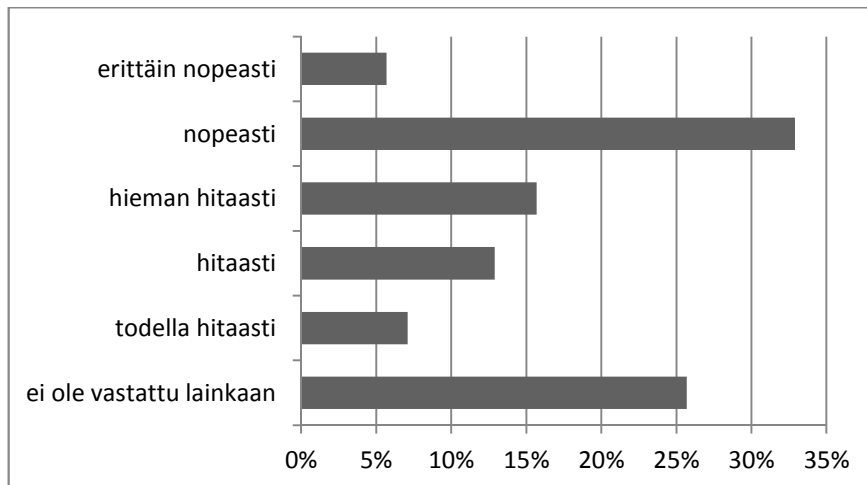
27. Olen itse tehnyt kysymyksiä tai ehdotuksia muutokseen liittyen laitoksen johdolle  
(Vastaajien määrä: 76)



28. Mitä kanavaa käyttäen olen tehnyt kysymyksiä tai ehdotuksia  
(Vastaajien määrä: 76)

N = 76	En lain- kaan	Todella vähän	Vähän	Jonkin verran	Paljon	Erittäin paljon
Helmi-Intra	88,2 %	0 %	1,3 %	1,3 %	0 %	0 %
Sähköposti	51,3 %	7,9 %	17,1 %	10,5 %	5,2 %	1,3 %
Henkilökohtainen keskustelu	21,0 %	10,5 %	19,7 %	28,9 %	13,1 %	3,9 %

29. Kysymyksiini on vastattu riittävän nopeasti  
(Vastaajien määrä: 70)



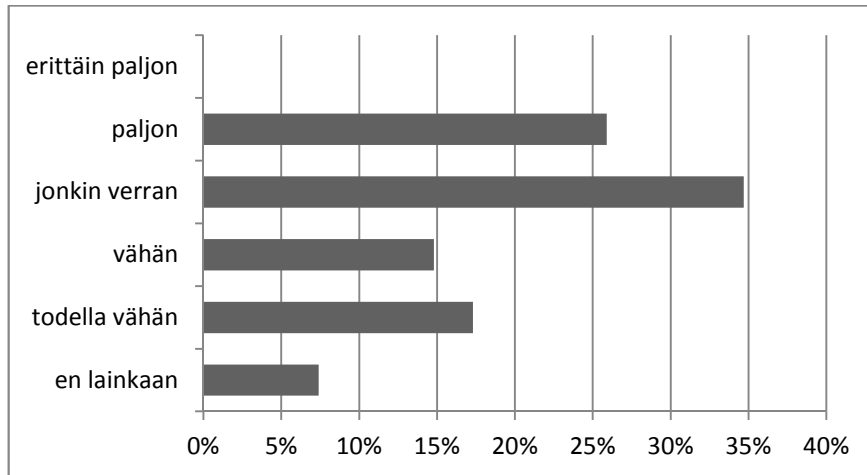


## Liite 2. Seurantakyselyn vastaukset

(Vastaajien tunneprosessia kuvaavat kuviot kappaleessa 4)

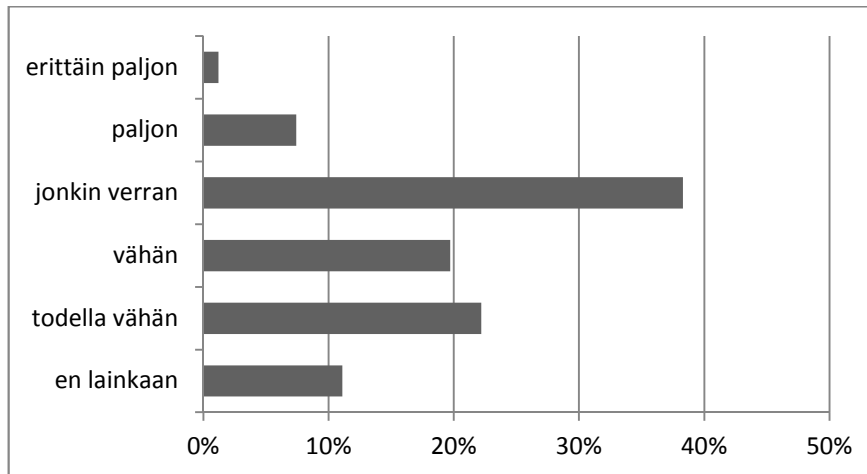
### 1. Olen saanut riittävästi tietoa organisaatiomuutoksesta omalta lähiesimieheltäni

(Vastaajien määrä: 81)

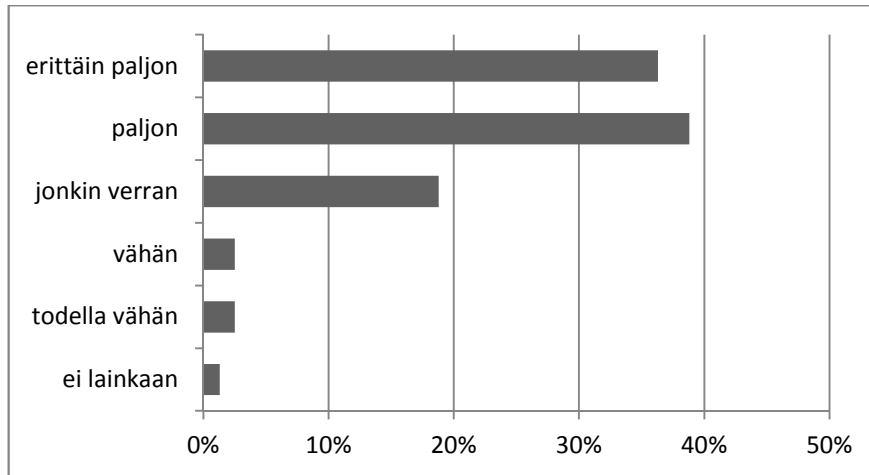


### 2. Olen saanut tietoa joltakin toiselta esimiesasemassa olevalta

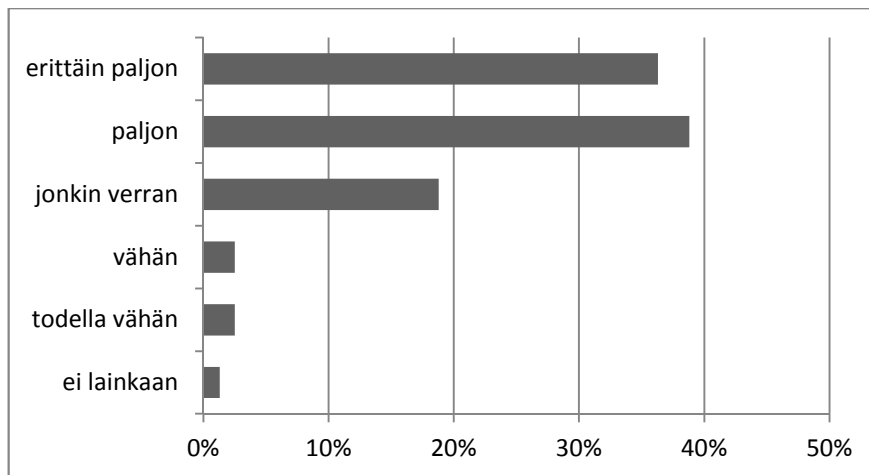
(Vastaajien määrä: 81)



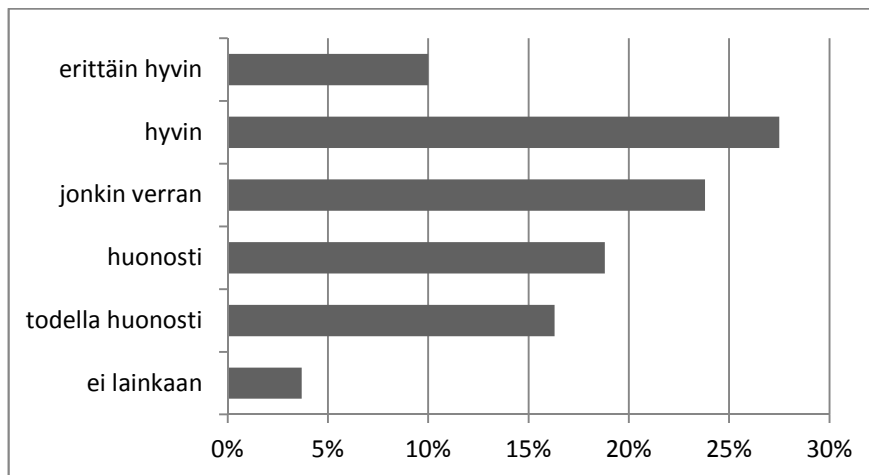
3. Uudessa organisaatiossa on liikkunut erilaisia huhuja muutoksen liittyen  
(Vastaajien määrä: 80)



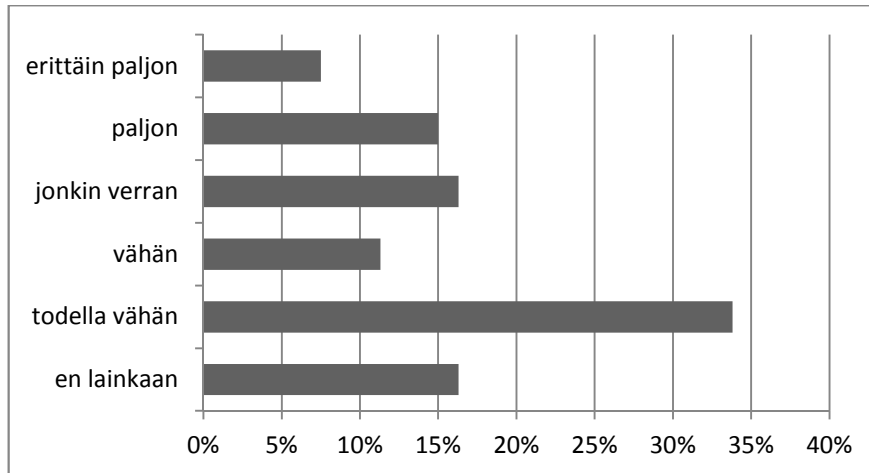
4. Uudessa organisaatiossa on liikkunut erilaisia huhuja muutoksen liittyen  
(Vastaajien määrä: 80)



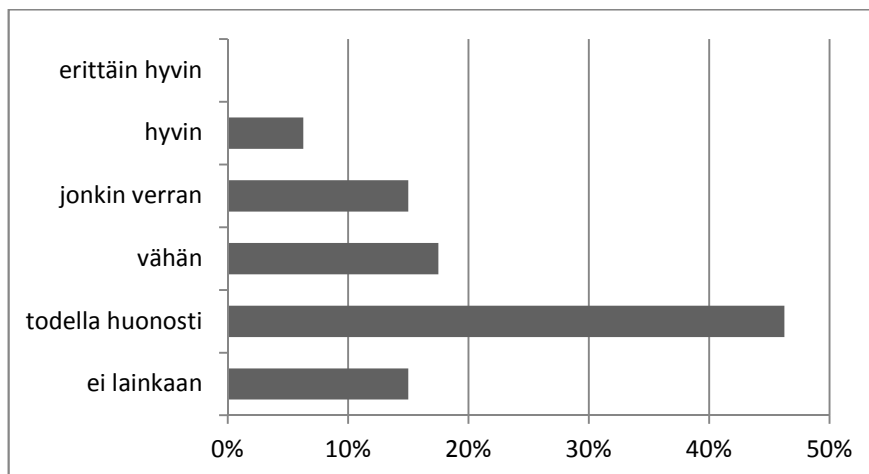
5. Minulla on ollut mahdollisuus keskustella organisaatiomuutoksesta esimieheni kanssa  
(Vastaajien määrä: 80)



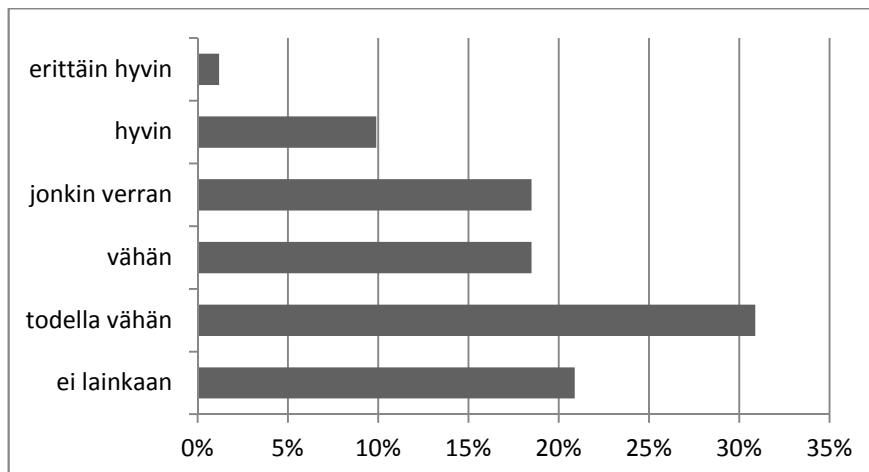
**6. Olen kokonaisuudessaan organisaatiomuutosta vastaan**  
(Vastaajien määrä: 80)



**7. Henkilöstö on mielestäni otettu mukaan uuden organisaation käynnistämisessä**  
(Vastaajien määrä: 80)



**8. Minulla on ollut mahdollisuus antaa kehittämissuhteita tai mielipiteitä uuden organisaation toimintaan liittyen**  
(Vastaajien määrä: 81)



## Liite 3. Lähtötasokyselyn kyselylomake

## VASTAAJAN PERUSTIEDOT

## 1. Ikäluokka \*

- ☐ 20 - 29
- ☐ 30 - 39
- ☐ 40 - 49
- ☐ 50 - 59
- ☐ 60 -

## 2. Sukupuoli \*

- ☐ Nainen
- ☐ Mies

## 3. Vanhan organisaation osasto \*

- ☐ Operatiivinen osasto
- ☐ Riskienhallinnan osasto
- ☐ Hallinnon osasto

## 4. Uuden organisaation osasto \*

- ☐ Hallinnon ja kehittämisen osasto
- ☐ Pelastustoimen osasto

## 5. Tehtävänimike, joka eniten kuvaa uusia tehtäviä \*

- ☐ 1: Päällikkö- ja esimiestason tehtävät (päällikkö, asemamestari, palo esimies tai johtava palotarkastaja)
- ☐ 2: Mestaritason tehtävät (palomestari, ensihoitomestari, koulutuspalomestari, harjoitusmestari tai merimestari)
- ☐ 3: Asiantuntijatehtävät (palotarkastaja, -insinööri tai väestönsuojelusuunnittelija)
- ☐ 4: Erityisasiantuntijatehtävät (projekti-, matriisi-, toiminnevastaava, koordinaattori tai suunnittelija, tutkija, tiedottaja tai lakimies)

- ☐ 5: Opettaja- ja kouluttajatehtävät (opettaja, turvallisuuskouluttaja, liikunnanohjaaja)
- ☐ 6: Hallinto-, talous-, tai henkilöstösihteeritehtävät

## VÄITTÄMÄKYSYMYKSET

Seuraavassa on 30 monivalinta / väittämäkysymystä. Arvioi, miten olet kysymyksen asian omalta kohdaltasi kokenut.

**Käsittele esimieskysymyksiä vanhan osastosi ja esimiehesi kannalta.**

**6. Olen saanut riittävästi tietoa organisaatiomuutoksesta omalta lähiesimieheltäni**

- ☐ en lainkaan
- ☐ todella vähän
- ☐ vähän
- ☐ jonkin verran
- ☐ paljon
- ☐ erittäin paljon

**7. Olen saanut tietoa organisaatiomuutoksesta joltakin toiselta esimiesasemassa olevalta**

- ☐ en lainkaan
- ☐ todella vähän
- ☐ vähän
- ☐ jonkin verran
- ☐ paljon
- ☐ erittäin paljon

**8. Olen viestinyt alaisilleni organisaatiomuutoksen tilanteesta**

- ☐ en ole esimiesasemassa
- ☐ en lainkaan
- ☐ todella vähän
- ☐ vähän
- ☐ jonkin verran
- ☐ paljon

**9.** Olen esimiehenä saanut johdolta ohjeistusta alaisilleni muutoksesta viestimiseen

- ☐ en ole esimiesasemassa
- ☐ en lainkaan
- ☐ todella vähän
- ☐ vähän
- ☐ jonkin verran
- ☐ paljon

**10.** Viestinnässä on tapahtunut toistettavuutta, eli samaa viestiä on toistettu useita kertoja

- ☐ ei lainkaan
- ☐ todella vähän
- ☐ vähän
- ☐ jonkin verran
- ☐ hyvin
- ☐ erittäin paljon

**11.** Olen tietoinen organisaation muutoksen syistä ja tavoitteista

- ☐ en ollenkaan
- ☐ hyvin heikosti
- ☐ vähän
- ☐ jonkin verran
- ☐ hyvin
- ☐ erittäin hyvin

**12.** Minulla on ollut mahdollisuus keskustella organisaatiomuutoksesta johdon kanssa

- ☐ ei lainkaan
- ☐ todella vähän
- ☐ vähän
- ☐ jonkin verran
- ☐ useasti



henkilökohtainen viestintä

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

**17.** Organisaatiomuutoksen tiedottamisessa on ollut epäselvyyttä tai tulkinnan varaa

- ☐ ei lainkaan
- ☐ vain vähän
- ☐ vähän
- ☐ jonkin verran
- ☐ paljon
- ☐ erittäin paljon

**18.** Organisaatiossa on liikkunut erilaisia huhuja muutokseen liittyen

- ☐ ei lainkaan
- ☐ todella vähän
- ☐ vähän
- ☐ jonkin verran
- ☐ paljon
- ☐ erittäin paljon

**19.** Mahdollisilla huhuilla on ollut mielestäni negatiivinen vaikutus uuden organisaation luomisessa

- ☐ ei ole mielestäni ollut huhuja
- ☐ ei lainkaan vaikutusta
- ☐ vähän
- ☐ jonkin verran
- ☐ suuri vaikutus
- ☐ erittäin suuri vaikutus

**20.** Mahdollisten huhujen liikkuminen on lopetettu riittävän ajoissa

- ☐ ei ole mielestäni ollut huhuja
- ☐ ei ole lopetettu lainkaan
- ☐ huonosti



- ☐ jokseenkin ajoissa
- ☐ riittävän ajoissa
- ☐ erittäin ajoissa

**21.** Minulla on ollut mahdollisuus keskustella organisaatiomuutoksesta esimieheni kanssa

- ☐ ei lainkaan
- ☐ todella huonosti
- ☐ huonosti
- ☐ jonkin verran
- ☐ hyvin
- ☐ erittäin hyvin

**22.** Olen saanut tukea esimiesasemassa olevalta tai työsuojeluhenkilöstöltä

- ☐ en lainkaan
- ☐ todella vähän
- ☐ vähän
- ☐ jonkin verran
- ☐ paljon
- ☐ erittäin paljon

**23.** Olen kokenut muutoksen alkuvaiheessa muutosvastarinnan tuntemuksia

- ☐ en lainkaan
- ☐ todella vähän
- ☐ vähän
- ☐ jonkin verran
- ☐ paljon
- ☐ erittäin paljon

**24.** Olen kokonaisuudessaan organisaatiomuutosta vastaan

- ☐ en lainkaan
- ☐ todella vähän

- ☐ vähän
- ☐ jonkin verran
- ☐ paljon
- ☐ erittäin paljon

**25. Tuntemukseni organisaatiomuutoksen eri vaiheissa ovat olleet**

Alla on jaottelu kolmeen aikajaksoon. Voit valita vaihtoehtoista useita kohtia kullekin aikajaksolle.

	<b>Ensireaktion lessani muutoksesta</b>	<b>kuul- solla kesäkuu - lokakuu</b>	<b>Tuntemukseni aikajak- nyt</b>
Innostunut	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Odottava	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Iloinen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jännittynyt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Epäilevä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Järkyttynyt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Muutoksen jär- jettömyys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vastustus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pelon tunteet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Surullinen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stressaantunut	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Masentunut	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**26. Olen osallistunut uuden organisaation toimintojen suunnitteluun**

- ☐ en lainkaan
- ☐ todella vähän
- ☐ vähän
- ☐ jonkin verran
- ☐ paljon
- ☐ erittäin paljon

**27.** Osallistumisellani on mielestäni ollut vaikutusta uuden organisaation suunnittelussa

- ☐ ei lainkaan
- ☐ todella vähän
- ☐ vähän
- ☐ jonkin verran
- ☐ paljon
- ☐ erittäin paljon

**28.** Osaamistani on hyödynnetty organisaatiomuutoksen suunnittelussa ja toteutuksessa

- ☐ ei lainkaan
- ☐ todella vähän
- ☐ vähän
- ☐ jonkin verran
- ☐ hyvin
- ☐ erittäin hyvin

**29.** Henkilöstö on mielestäni otettu mukaan organisaatiomuutoksen toteuttamiseen

- ☐ ei lainkaan
- ☐ todella huonosti
- ☐ vähän
- ☐ jonkin verran
- ☐ hyvin
- ☐ erittäin hyvin

**30.** Erilaisilla osallistumistapahtumilla on ollut mielestäni hyvä vaikutus muutoksen toteuttamisessa

- ☐ ei ole ollut vaikutusta lainkaan
- ☐ todella pieni vaikutus
- ☐ pieni
- ☐ jonkin verran vaikutusta
- ☐ hyvä vaikutus



Henkilökohtainen kes-  
kustelu ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

**35. Kysymyksiini on vastattu riittävän nopeasti**

- ☐ ei ole vastattu lainkaan
- ☐ todella hitaasti
- ☐ hitaasti
- ☐ hieman hitaasti
- ☐ nopeasti
- ☐ erittäin nopeasti

**AVOIMET KYSYMYKSET**

Seuraavassa on viisi (5) avointa kysymystä. Jokaisella kysymyksellä on otsikko, jolla viitataan aihealueeseen.

Otsikot sisältävät kolme (3) alakysymystä, joilla tarkennetaan kysymyksen asettelua. Vastaa jokaiseen alakysymykseen erottamalla vastaukset toisistaan kappalejaolla.

**Pyri vastaamaan mahdollisimman ytimekkäästi**, kuitenkin tuoden esiin näkemyksesi asiasta.

**36. Organisaatiomuutoksen ensiviestinnät**

- Millä tavoin, missä tilanteessa ja milloin kuulit organisaatiomuutoksesta ensikertaa?
- Millaisia tietoja tai huhuja sait asiasta ennen virallista tiedottamista ja miltä taholta?
- Milloin oli mielestäsi ensimmäinen julkinen ensiviestintä tulevasta organisaatiomuutoksesta ja saitko mielestäsi tietoa tilanteesta sopivasti, hyvin laajasti tai suppeasti?

**37. Organisaatiomuutoksen vaikutus omaan henkilökohtaisiin työtehtäviin ja -uraan**

- Milloin sait mielestäsi tiedon mitä sinulle tapahtuu organisaatiomuutoksessa?
- Minkälaisia tuntemuksia organisaatiomuutos on herättänyt ja minkälaisia vaikutuksia sillä on ollut työsuorituksiisi?
- Millä tavoin olet saanut vaikuttaa omiin tuleviin työtehtäviisi?

**38. Käsitys muutoksen tarpeellisuudesta**

- Mitä mielestäsi muutetaan ja miksi?
- Mihin mielestäsi organisaatiomuutoksella pyritään?

- Minkälainen on näkemyksesi organisaatiomuutoksen tarpeellisuudesta?

**39. Uuden organisaation lähtötilanteen tuntemukset**

- Mihin suuntaan henkilökohtainen työn hyvinvointisi ja työilmapiirisi on kehittynyt muutoksessa?
- Minkälainen on mielestäsi tämänhetkinen työilmapiiri organisaatiossa?
- Minkä työntekijäryhmien hyvinvointi on mielestäsi vaarassa muutoksen aikana ja miksi?

**40. Henkilökohtainen osallistuminen muutoksessa**

- Miten mielestäsi organisaation johto ja esimiehet ovat motivoineet henkilöstöä uuteen?
- Minkälaisia mahdollisuuksia sinulla on ollut osallistua organisaatiomuutoksen toteuttamiseen ja uuden suunnitteluun?
- Onko sinulla ollut mahdollisuus osallistua työryhmätyöskentelyyn ja millaisena näet työryhmätyöskentelyn tarpeellisuuden sekä vaikuttavuuden uuden organisaation luomisessa?

#### Liite 4. Seurantakyselyn kyselylomake

**1. Ikäluokka**

\*

- ☐ 20 - 29
- ☐ 30 - 39
- ☐ 40 - 49
- ☐ 50 - 59
- ☐ 60 -

**2. Sukupuoli \***

- ☐ Nainen
- ☐ Mies

**3. Osasto \***

- ☐ Hallinnon ja kehittämisen osasto
- ☐ Pelastustoimen osasto

**4. Tehtävänimike, joka eniten kuvaa uusia tehtäviä \***

- ☐ 1: Päällikkö- ja esimiestason tehtävät (päällikkö, asemamestari, paloiesimies tai johtava palotarkastaja)
- ☐ 2: Mestaritason tehtävät (palomestari, ensihoitomestari, koulutuspalomestari, harjoitusmestari tai merimestari)
- ☐ 3: Asiantuntijatehtävät (palotarkastaja, -insinööri tai väestönsuojelusuunnittelija)
- ☐ 4: Erityisasiantuntijatehtävät (projekti-, matriisi-, toiminnevastaava, koordinaattori tai suunnittelija, tutkija, tiedottaja tai lakimies)
- ☐ 5: Opettaja- ja kouluttajatehtävät (opettaja, turvallisuuskouluttaja, liikunnanohjaaja)
- ☐ 6: Hallinto-, talous-, tai henkilöstösihteeritehtävät

**5. Olen saanut riittävästi tietoa organisaatiomuutoksesta omalta lähiesimieheltäni**

Käsittele asiaa uuden osastosi ja esimiehesi kannalta

- ☐ en lainkaan
- ☐ todella vähän
- ☐ vähän

- ☐ jonkin verran
- ☐ paljon
- ☐ erittäin paljon

**6.** Olen saanut tietoa organisaatiomuutoksesta joltakin toiselta esimiesasemassa olvalta

- ☐ en lainkaan
- ☐ todella vähän
- ☐ vähän
- ☐ jonkin verran
- ☐ paljon
- ☐ erittäin paljon

**7.** Uudessa organisaatiossa on liikkunut erilaisia huhuja muutokseen liittyen

- ☐ ei lainkaan
- ☐ todella vähän
- ☐ vähän
- ☐ jonkin verran
- ☐ paljon
- ☐ erittäin paljon

**8.** Minulla on ollut mahdollisuus keskustella organisaatiomuutoksesta esimieheni kanssa

- ☐ ei lainkaan
- ☐ todella huonosti
- ☐ huonosti
- ☐ jonkin verran
- ☐ hyvin
- ☐ erittäin hyvin



**10. Olen kokonaisuudessaan organisaatiomuutosta vastaan**

- ☐ en lainkaan
- ☐ todella vähän
- ☐ vähän
- ☐ jonkin verran
- ☐ paljon
- ☐ erittäin paljon

**11. Tuntemukseni tällä hetkellä**

Alla on listattuna eri tuntemuksia. Valitse niistä tuntemukset, joita koet tällä hetkellä liittyen organisaatiomuutokseen.

**Tuntemukseni nyt**

- |                        |                          |
|------------------------|--------------------------|
| Innostunut             | <input type="checkbox"/> |
| Odottava               | <input type="checkbox"/> |
| Iloinen                | <input type="checkbox"/> |
| Jännittynyt            | <input type="checkbox"/> |
| Epäilevä               | <input type="checkbox"/> |
| Järkyttynyt            | <input type="checkbox"/> |
| Muutoksen järjettömyys | <input type="checkbox"/> |
| Vastustus              | <input type="checkbox"/> |
| Pelon tunteet          | <input type="checkbox"/> |
| Surullinen             | <input type="checkbox"/> |
| Stressaantunut         | <input type="checkbox"/> |
| Masentunut             | <input type="checkbox"/> |

**12. Henkilöstö on mielestäni otettu mukaan uuden organisaation käynnistämisessä**

- ☐ ei lainkaan
- ☐ todella huonosti
- ☐ vähän
- ☐ jonkin verran

- ☐ hyvin
- ☐ erittäin hyvin

**13.** Minulla on ollut mahdollisuus antaa kehittämis ehdotuksia tai mielipiteitä uuden organisaation toimintaan liittyen

- ☐ ei lainkaan
- ☐ todella vähän
- ☐ vähän
- ☐ jonkin verran
- ☐ hyvin
- ☐ erittäin hyvin